Floriano Rodrigues de Moraes Neto
Leonardo Nogueira de Moraes

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA STARTUPS:

um guia rápido e prático

Prefácio por Marcelo Simonato

Atena Editora
Ano 2024

Floriano Rodrigues de Moraes Neto
Leonardo Nogueira de Moraes

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA STARTUPS:

um guia rápido e prático

Prefácio por Marcelo Simonato

Ano 2024

Autores
Leonardo Nogueira de Moraes
Floriano Rodrigues de Moraes Neto
Diagramação
Nataly Gayde
Capa
Luiza Alves Batista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M827 Moraes, Leonardo Nogueira de
Governança corporativa para Startups: um guia rápido e prático / Leonardo Nogueira de Moraes, Floriano Rodrigues de Moraes Neto. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-2325-6 (Brochura)

1. Gestão e governança de empresas. 2. Negócios. 3. Mercado empresarial. 4. Startups. I. Moraes, Leonardo Nogueira de. II. Moraes Neto, Floriano Rodrigues de. III. Título.

CDD 658.15

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

Ano 2024

PREFÁCIO

Ao longo dos meus 30 anos de carreira, tanto na área administrativa-financeira, tive a oportunidade de trabalhar em grandes empresas nacionais e multinacionais. Minha trajetória me levou a ocupar posições de destaque como Diretor Financeiro e Operações, bem como Conselheiro de Administração, Conselheiro Fiscal e Conselheiro Consultivo em diversas empresas nacionais de pequeno e médio porte. Essa experiência me permitiu observar de perto os desafios e as oportunidades que as organizações enfrentam, especialmente no que tange à governança corporativa.

Governança corporativa é mais do que um conjunto de regras e práticas. É um pilar fundamental para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo de qualquer empresa. No contexto das startups, onde os recursos são frequentemente limitados e a incerteza é alta, a implementação de uma governança robusta pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso. A leitura deste livro é essencial para qualquer empreendedor ou gestor que deseja construir uma base sólida para sua empresa.

Ao ler "Governança Corporativa para Startups: Um Guia Rápido e Prático", você encontrará uma fonte valiosa de conhecimento que aborda de forma clara e prática os principais aspectos da governança voltados especificamente para startups. Este livro não apenas oferece diretrizes claras sobre como estruturar uma governança eficaz, mas também explora a importância de aspectos como a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. A aplicação dos conceitos apresentados neste livro podem transformar significativamente a trajetória de sua startup.

A transparência é um dos princípios fundamentais da governança corporativa. Em minha experiência, empresas que adotam práticas transparentes não só promovem a confiança dos investidores e outras partes interessadas, como também criam um ambiente interno mais colaborativo e ético. A divulgação regular

de dados financeiros precisos e compreensíveis é crucial para permitir que todos os stakeholders tomem decisões informadas e estratégicas. Importante destacar como a transparência pode ser uma ferramenta poderosa para startups, ajudando-as a construir relações de confiança desde o início.

A prestação de contas é outro pilar essencial. A responsabilidade dos administradores perante os acionistas e demais partes interessadas garante que as iniciativas empresariais estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Esse princípio é vital para evitar abusos de poder e assegurar a integridade das operações da empresa. Esses insights valiosos sobre como implementar mecanismos de prestação de contas de maneira eficaz, promovendo uma cultura de responsabilidade e excelência.

A equidade, por sua vez, garante tratamento justo e igualitário a todos os acionistas, independentemente do seu tamanho. Isso é particularmente importante em startups, onde a concentração de poder pode ser um risco significativo. Promover a participação efetiva de todos os acionistas nos processos deliberativos fortalece a governança e promove um ambiente de negócios mais justo e inclusivo. São essas orientações práticas sobre como garantir a equidade nas decisões empresariais que criam uma base sólida para o crescimento sustentável.

A responsabilidade corporativa abrange o compromisso de conduzir os negócios de forma ética e sustentável. As empresas devem considerar os impactos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades. Durante minha carreira, observei que empresas que adotam práticas de responsabilidade social corporativa não só melhoram sua reputação, mas também atraem e retêm talentos, clientes e investidores. É fundamental entender como as startups podem integrar a responsabilidade corporativa em sua estratégia desde o início, contribuindo para um mundo melhor e para o sucesso empresarial a longo prazo.

Esta obra também aborda de maneira exemplar a importância do alinhamento entre os interesses dos diversos stakeholders. Nas startups, onde a colaboração e o compromisso são essenciais para superar os desafios iniciais, uma governança sólida pode ajudar a alinhar as expectativas dos fundadores, investidores e outros stakeholders. Isso cria uma base sólida para o crescimento sustentável e a atração de investimentos. É preciso alinhar esses interesses de maneira eficaz, promovendo um ambiente de negócios harmonioso e produtivo.

As práticas de governança corporativa não são apenas benéficas para a empresa como um todo, mas também ajudam a estruturar melhor os processos de tomada de decisão. Ao definir claramente os papéis e responsabilidades dentro da empresa, as startups podem simplificar suas operações e fazer escolhas mais eficientes e informadas. Em minha experiência como conselheiro, vi como a implementação de boas práticas de governança pode transformar a maneira como as empresas operam, promovendo um ambiente de trabalho mais propício e colaborativo. Se faz necessário o uso de ferramentas práticas para estruturar processos de decisão que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Outro ponto de destaque neste livro é a abordagem prática sobre a atração de investimentos. Startups que adotam boas práticas de governança são vistas com mais confiança pelos investidores. A clareza e a transparência nas operações, juntamente com uma estrutura de governança bem definida, podem reduzir conflitos e criar um ambiente mais favorável para a captação de recursos. Isso é crucial para startups que buscam crescer e escalar suas operações. Aqui temos um guia claro sobre como preparar sua startup para atrair os investimentos necessários para crescer e prosperar.

Em resumo, “Governança Corporativa para Startups” é um recurso indispensável para empreendedores e gestores que desejam construir empresas robustas e adaptáveis. Através de uma combinação de teoria e prática, este livro oferece as ferramentas

necessárias para que startups possam implementar uma governança corporativa eficaz, promovendo o crescimento sustentável e alinhando os interesses de todos os stakeholders. A aplicação dos conceitos deste livro são passos fundamentais para quem busca o sucesso no competitivo mundo das startups.

Recomendo fortemente esta leitura para todos aqueles que, assim como eu, acreditam no poder transformador da governança corporativa. Tenho convicção de que as empresas que adotam boas práticas de governança desde os seus primeiros passos têm maiores chances de sucesso a longo prazo, atraindo clientes, investidores e talentos, e conseguindo superar os desafios inerentes ao ambiente dinâmico e competitivo das startups.

Que este livro seja uma fonte de inspiração e orientação para todos os empreendedores e gestores que buscam criar negócios bem-sucedidos e sustentáveis. Boa leitura!

Marcelo Simonato

@marcelosimonato.oficial

www.marcelosimonato.com

APRESENTAÇÃO

A obra "Governança Corporativa para Startups: Um Guia Rápido e Prático" é uma fonte inestimável de conhecimento para empreendedores e gestores. Este livro se destaca pela abordagem pragmática e adaptada às necessidades únicas de startups, oferecendo diretrizes claras para a implementação de uma governança corporativa sólida.

Os leitores serão guiados por meio de conceitos e estratégias essenciais para estabelecer uma governança eficaz que promova crescimento sustentável e cumpra com exigências de mercado. O foco do livro vai além da teoria, entrando em aspectos práticos como a definição de papéis dentro da empresa, a importância de um conselho administrativo eficiente e a criação de uma cultura corporativa baseada em compliance e transparência.

Outro aspecto de destaque desta obra é sua abordagem sobre o alinhamento entre os interesses dos diversos *stakeholders* - uma questão vital para o sucesso de qualquer startup. Além disso, os autores discutem como a governança corporativa pode ser um elemento chave para atrair investimentos e estabelecer uma reputação sólida no mercado, essencial para o crescimento a longo prazo.

O livro não se limita a ser um manual técnico; ele representa uma jornada de aprendizado, fornecendo aos empreendedores as ferramentas necessárias para auxiliar a transformação de ideias em negócios de sucesso. Cada capítulo reflete a combinação única de teoria e prática, moldada pelas carreiras distintas e complementares dos autores.

Em resumo, "Governança Corporativa para Startups" é um recurso fundamental para todos aqueles que desejam criar empresas robustas e adaptáveis. Com este livro, empreendedores terão um guia para a boas práticas de governança corporativa e um modelo inspirador de como aplicar os principais conceitos ao mundo real das startups.

SUMÁRIO

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Imagine um navio percorrendo uma rota não muito clara, sem instrumentos e um mar turbulento. Quais as chances de sucesso dessa viagem? Imagino que serão poucas. A governança corporativa (GC) é justamente o conjunto de mapas, bússolas e instrumentos de navegação que auxiliam tanto o capitão como a tripulação a enfrentarem os desafios dessa viagem em uma rota segura.

A governança corporativa pode ser entendida como uma espécie de estrutura organizacional interna de uma entidade, independentemente de seu objetivo lucrativo ou não. Nelas estão definidas as regras para uma atuação em conjunto de todos os colaboradores na busca do sucesso empresarial. Envolve a "alocação do poder de decisão e responsabilidade dentro da corporação" (IBGC, 2019, p. 15). Pode ser descrita como sistemas e processos utilizados no gerenciamento e controle de operações, finanças e relacionamentos entre todas as partes interessadas.

A GC inclui o inter-relacionamento entre administração, diretoria, investidores e diferentes parceiros, bem como as estratégias e metodologias com as quais eles colaboram. Pode-se ainda defini-la como o "sistema pelo qual as corporações empresariais são dirigidas e controladas" (Macey; O'Hara, 2003, p. 1). É essencial nas práticas empresariais modernas e na boa gestão.

Os aspectos de transparência e prestação de contas são importantes nas boas práticas de GC. Isso exige que as organizações forneçam informações financeiras e não financeiras a investidores, controladores e *steakholders*. Dessa forma, a divulgação de informações é uma das premissas da boa governança.

Uma das principais características da GC é a existência de um sistema de responsabilidade envolvendo o estabelecimento de linhas claras de comunicação e relatórios, a identificação de indicadores e métricas-chave de desempenho, além da implementação de práticas robustas de gerenciamento de riscos (Bebchuk; Roe, 2013).

Um elemento chave da Governança Corporativa é a função do conselho de administração em monitorar e direcionar o rumo da empresa, sendo este a peça central do sistema de governança empresarial. Características como

independência, experiência e diversidade são importantes na missão de supervisão e tomada de decisão eficaz. Espera-se que o conselho estabeleça metas claras, monitore e avalie o desempenho da administração (Dalton *et al.*, 2011).

A governança corporativa também envolve o estabelecimento de práticas empresariais éticas e responsáveis, de forma que exista um alinhamento de interesses entre todas as partes interessadas. Esse processo envolve implementação de diretrizes de conduta ética e moral, a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos e o desenvolvimento de uma forte cultura de responsabilidade social corporativa.

Recentemente, tem-se notado um aumento na valorização e reconhecimento dos fatores ESG, ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social and Governance*) na gestão empresarial. Já há evidências substanciais de que esses fatores impactam positivamente no desempenho e criação de valor das empresas (King, 2017).

A governança corporativa é crucial para manter a confiança pública nos negócios e, numa perspectiva macro, garantir a segurança do próprio sistema financeiro. Sem uma GC robusta, as organizações podem incorrer em comportamentos não éticos, má administração de recursos ou mesmo a assunção de riscos excessivos ou desnecessários.

Em resumo, a governança corporativa refere-se ao conjunto de mecanismos e princípios que orientam a direção e o controle das organizações. Compõe-se do estabelecimento de um sistema claro de prestação de contas, o próprio desempenho do conselho de administração em sua função de supervisão e orientação, além da adoção de práticas empresariais éticas e responsáveis. Esses elementos são críticos para garantir o sucesso de longo prazo das corporações e o alinhamento de interesses entre as partes interessadas.

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa entendida como um agrupamento de métodos e procedimentos que visam à melhoria do processo de tomada de decisões e da própria gestão empresarial, é regida por um conjunto de princípios. Estas diretrizes fornecem instruções para gestores, investidores e outras partes envolvidas. A literatura geralmente os apresenta em quatro grandes direcionamentos:

transparência, prestação de contas (*Accountability*), equidade (*Fairness*) e responsabilidade corporativa (*Responsibility*).

Transparência

A transparência é um dos princípios fundamentais da GC, envolve a divulgação de dados exatos e compreensíveis acerca dos negócios da empresa, suas atividades, saúde financeira e administração. É um princípio responsável por "promover a confiança dos investidores e outras partes interessadas, permitindo que tomem decisões informadas" (Rossouw; Sison, 2012, p. 87). Para garantir a transparência, é essencial que a empresa divulgue regularmente relatórios financeiros, demonstrações contábeis auditadas e informações relevantes sobre sua estrutura de governança.

Prestação de contas

A prestação de contas relaciona-se à responsabilidade dos administradores perante os acionistas e demais partes interessadas, de forma que os líderes empresariais devem operar visando o benefício máximo da organização, assegurando a conformidade de suas iniciativas com as metas planejadas e sendo responsáveis pelas escolhas feitas. Dessa maneira, "a prestação de contas é fundamental para evitar abusos de poder e garantir a transparência das operações da empresa" (Monks; Minow, 2008, p. 56).

Equidade

A equidade consiste em almejar e garantir tratamento justo e igualitário a todos os acionistas, sem favorecer nenhum grupo em detrimento de outros, promovendo o respeito aos proprietários minoritários e assegurando que todas as decisões relevantes sejam tomadas de forma justa e imparcial. Tem por objetivo maior evitar a concentração excessiva de poder e promover a efetiva participação dos acionistas nos processos deliberativos.

Responsabilidade corporativa

A Responsabilidade corporativa abrange o compromisso da empresa em conduzir os negócios de forma ética e sustentável, considerando o impacto social, ambiental e econômico de suas atividades. Os administradores devem zelar pela conformidade legal, promover a responsabilidade social corporativa e adotar práticas de gestão responsáveis. As organizações devem se responsabilizar não apenas pelo seu desempenho financeiro, mas também pelo seu impacto na sociedade como um todo, implicando, portanto, “em tomar decisões que levem em consideração os interesses dos stakeholders, além dos interesses exclusivos dos acionistas” (Freeman, 2010, p. 86). Os princípios da governança corporativa são fundamentais para garantir a eficiência, a transparência e a responsabilidade das organizações, e exercem um grande impacto reputacional, de forma a aumentar a atratividade de investimentos e contribuir para um ambiente de negócios mais confiável.

QUAL A RELEVÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA STARTUPS?

Para startups é crucial formar e sustentar uma administração empresarial eficiente como alicerce para o êxito duradouro. Essa base envolve a disseminação dos objetivos da empresa e dos processos utilizados por seus acionistas, construindo uma relação de transparência e confiança (Larcker; Tayan, 2011).

Ainda que a própria natureza de uma startup seja a assunção de riscos, é possível gerenciá-los, e a GC desempenha um papel crucial nesse aspecto. Ao se implementar estratégias eficazes de gerenciamento de riscos, pode-se prevenir complicações jurídicas e econômicas, elevando a probabilidade de ultrapassar a fase crítica conhecida como ‘vale da morte’ no contexto das startups..

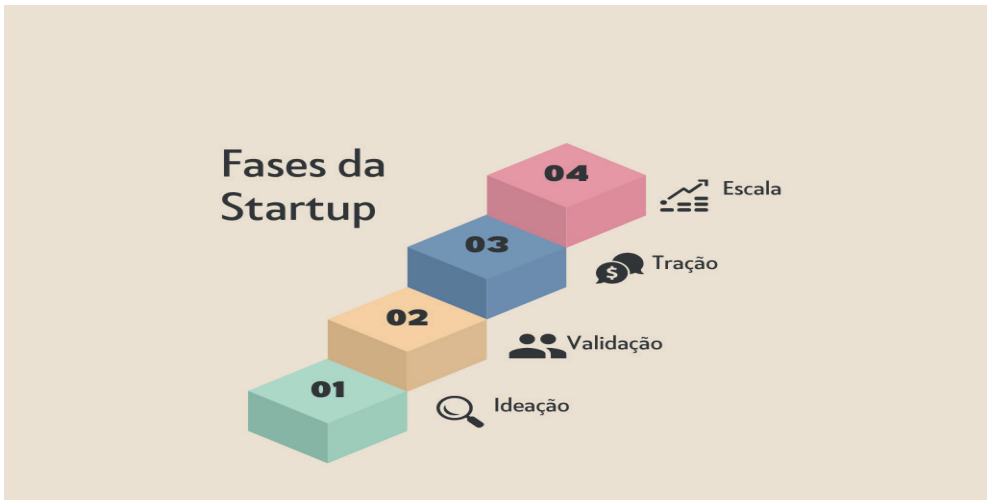
Ao estabelecerem protocolos claros de tomada de decisão, as startups podem simplificar suas operações e fazer escolhas eficientes na condução de suas atividades. A GC justamente promove melhorias substanciais nos processos decisórios com ganhos de eficiência e melhoria da utilização dos recursos (Leblanc, 2016), além de colaborar com o fomento de um local de trabalho mais propício, onde os times estejam alinhados com as missões da organização.

Ressalta-se, ainda, que a boa governança pode ajudar a startup no processo de atração de investimento externo oriundo de *venture capitalists*, investidores-anjo ou mesmo fundos de *private equity*. As boas práticas empresariais transmitem confiança e credibilidade aos investidores, além de contribuírem com a redução de conflitos entre os fundadores e demais *stakeholders*, diante de regras claras e transparentes em relação aos métodos de deliberação e alocação de autoridade na empresa emergente.

Um fator crucial de uma startup é a longevidade e o equacionamento de objetivos entre fundadores e investidores. Nesse aspecto, uma GC eficaz contribui com a formação de uma base sólida para as operações de negócios, com o crescimento sustentável e com o próprio equilíbrio entre as demandas de curto e longo prazo (Mallin, 2018).

Portanto, as startups, ainda que em estágios iniciais, ao priorizarem as boas práticas de GC em suas operações, terão chances maiores de sucesso a longo prazo. Ao promoverem a responsabilidade, transparência, gerenciamento de riscos, melhora do processo de tomada de decisão e atração de talentos, contribuem não só com a própria longevidade, mas também com a geração de ambientes de negócios mais saudáveis.

FASES DE UMA STARTUP

Como uma empresa que busca crescimento rápido e escalável, as startups podem seguir diversos caminhos a depender da natureza do produto, serviço ou mesmo do mercado que se pretende atuar. Essa trajetória normalmente passa por quatro fases: ideação, validação, tração e escala.

Fonte: o autor (2023).

Ideação

Para iniciar um negócio, os empreendedores partem de uma ideia inicial. Nessa fase busca-se definir o problema que a empresa irá resolver e as oportunidades do setor no qual se pretende atuar. “É a fase de concepção e de união entre pessoas que se ligam com um propósito definido e começam a desenvolver o que poderá se tornar uma empresa no futuro” (IBGC, 2019, p. 16). Análise da concorrência, tamanho do mercado e definição das principais tendências que podem afetar o negócio são atividades fundamentais nesse momento.

A qualidade mais importante nessa fase é a criatividade dos empreendedores para identificar oportunidades de negócios e definir soluções inovadoras. Além disso, é necessária uma visão estratégica na resolução de problemas ainda não identificados por empresas existentes.

Conforme explicado por Eric Ries, escritor da obra *The Lean Startup*, a fase de ideação é o primeiro desafio do ciclo de vida de uma startup, e envolve a identificação do problema, a definição do público-alvo e a proposição de uma solução inovadora que seja capaz de resolver uma necessidade do mercado (Ries, 2011). É importante analisar a concorrência e entender como outras empresas estão abordando o problema identificado, para que a solução oferecida seja verdadeiramente inovadora.

O potencial de sucesso de um conceito envolve a consideração de aspectos jurídicos e econômicos desde o começo da jornada de desenvolvimento da empresa iniciante. É preciso avaliar a viabilidade financeira do negócio e entender quais são os recursos necessários para desenvolver e lançar a solução inovadora, além da realização de análises quanto à conformidade com a legislação aplicável (Blank, 2013).

A fase ideação é, talvez, o momento mais desafiador para os empreendedores, dado que criatividade e visão de futuro devem andar juntas na busca por soluções inovadoras. O empreendimento ainda não possui "atividade operacional nem existência formalizada do ponto de vista jurídico, mas a sociedade de fato entre as partes já existe" (IBGC, 2019, p. 15). Estar aberto a críticas construtivas e avaliações de especialistas é fundamental nessa fase.

Validação

A fase de validação é o momento no qual a startup testa a hipótese e a viabilidade do modelo de negócio. Nesse momento entra em cena o chamado MVP (Produto Mínimo Viável), que se trata de uma versão simplificada do produto ou serviço que deve ser testado no mercado para o recebimento de feedbacks. É o momento no qual se busca entender melhor o público-alvo e quantificar a demanda existente.

Do ponto de vista jurídico, a empresa já estaria formalizada, funcionando operacionalmente e apta a receber investimentos de terceiros, de forma que as pressuposições levantadas na primeira fase serão agora testadas (IBGC, 2019, p. 23). Utilizando o método científico, com testes de hipótese e verificação de resultados, a startup caminha em direção à validação do plano de negócios. É comum nessa fase as chamadas "entrevistas de problema", nas quais se busca entender as dificuldades enfrentadas pelos clientes e verificar se a solução proposta é adequada (Maurya, 2012).

A validação envolve também a realização de experimentos e testes com os clientes. Dessa maneira, é possível a geração de dados reais e informações que permitam tomar decisões mais assertivas sobre o modelo de negócios (Blank, 2013). Entre esses experimentos, pode-se citar: entrevistas, testes A/B em que se utilizam duas ou mais versões de um produto, serviço ou mesmo site de vendas,

prototipagem, testes de mercado ou, ainda, testes de preços, em que diferentes preços são utilizados para otimização de receita e lucro.

Tração

A fase de tração é o momento em que o ritmo de crescimento da empresa acelera, e os resultados se tornam mais evidentes com o aumento tanto da base de clientes quanto da receita. Essa fase também é denominada *Product Market Fit* (PMF), de forma que o serviço/produto oferecido já está validado. A startup é, então, chamada de *Scale-up* (IBGC, 2019, p. 35).

As técnicas e estratégias de gestão passam a ganhar grande importância. Uma das estratégias comuns na fase de tração é o uso de técnicas de *growth hacking*, que consistem na combinação de marketing, engenharia de produto e automação de processos para o crescimento acelerado e escalável de uma empresa (Chen, 2021).

Durante o período de tração, antecipa-se a melhoria dos procedimentos internos da companhia para assegurar sua operacionalidade eficaz e capacidade de expansão. Neste estágio, torna-se crucial investir em inovações tecnológicas e sistemas automatizados para elevar a eficácia e diminuir despesas.

Uma alta taxa de falhas ocorre nessa fase em razão da falta de planejamento e execução adequados (Blank; Dorf, 2012). Portanto, é essencial desenvolver um plano de emergência detalhado e robusto. Além disso, essa fase envolve também a busca por parcerias estratégicas, a fim de alavancar o desenvolvimento do negócio e a própria captação de recursos. O foco no cliente é uma das atitudes mais importantes dos empreendedores nesse momento. A visão centrada no cliente é crucial para o sucesso de uma startup nessa fase, pois habilita a adaptação aos requisitos frequentemente mutáveis do cliente (Alvarez, 2014). Após ultrapassar a etapa de tração efetivamente, a startup fortalece sua posição no mercado, tornando-se mais atrativa aos fundos de *venture capital*. Com uma base de clientes já consolidada, aumenta-se a previsibilidade de receitas, permitindo-se escalar o negócio de forma mais segura.

Outro ponto importante é a verificação da escalabilidade da operação. Algumas possíveis métricas futuras já entram no escopo de análise como o “custo

de aquisição de cliente" ou "valor vitalício do cliente". Porém, não se trata de um processo linear, ou seja, pode envolver iterações, modificações no modelo de negócios ou, ainda, ajustes na oferta. A fase de tração, portanto, é a superação do chamado "vale da morte" das Startups, caracterizado pelas duas primeiras fases.

Escala

A fase de escala é o momento em que a empresa passa por um crescimento acelerado para estabelecer-se no mercado. Caracteriza-se, assim, por um "um estágio de crescimento de negócios caracterizado por um aumento substancial no tamanho e na complexidade da operação" (Cohen *et al*., 2019, p. 350). É um dos períodos mais críticos na jornada de crescimento das empresas.

A escala é a fase em que a *scale-up* se expande rapidamente em termos de tamanho, recursos e impacto no mercado. Nesse momento, são necessários esforços para gerenciar uma grande quantidade de mudanças, desde a contratação de novos funcionários até a ampliação da sua base de clientes. A capacidade de adaptação e a habilidade de manter a qualidade do produto ou serviço oferecido estão entre os principais fatores de sucesso nesse período (Shane; Stuart, 2002). Além disso, a gestão eficaz de recursos é essencial nesse movimento de expansão.

Para escalar com sucesso, é necessário que a empresa esteja preparada para enfrentar uma expansão rápida. As startups bem-sucedidas durante a fase de escala são aquelas que possuem clareza quanto à estratégia a seguir e um bom planejamento de seus recursos (Amorós *et al*., 2017). Um desafio adicional nessa fase é a própria manutenção da cultura e valores originais da empresa (Blank, 2013).

Portanto, na fase de escala, o aspecto fundamental é o desenvolvimento rápido, assegurando o aproveitamento máximo das possibilidades e o crescimento da empresa em aspectos geográficos, de mercado ou de portfólio de produtos, de acordo com a relevância estratégica para a entidade. (IBGC, 2019, p. 41). Superada essa fase, tem-se uma grande empresa consolidada.

IDEAÇÃO

Trataremos, neste capítulo, sobre os aspectos de governança corporativa para startups na fase de ideação. Apesar de tratar-se de um momento muito inicial do provável empreendimento, alguns cuidados já são necessários. Mas, antes de tudo, pedimos que reflita sobre o poder de sua ideia de negócio. Você realmente está convencido do potencial transformador que ela carrega? Caso afirmativo, vamos seguir, mas tenha sempre em mente que você é o principal investidor.

Os estágios iniciais da ideação são de extrema importância, pois é nesse momento que sua visão para o futuro toma forma, mas também é a fase em que se inicia a formação de uma base sólida para seu negócio. Falar, nessa fase, a expressão "estrutura de governança corporativa" pode parecer algo pesado e burocrático - mas prossigamos com cautela, a situação não é exatamente essa.

A GC, como já dissemos, fornece maneiras para estruturar processos decisórios mais criteriosos, gerenciamento de riscos e senso de responsabilidade dentro de uma organização. Se houver um comprometimento inicial com algumas práticas, é possível aumentar substancialmente as chances de sucesso de seu negócio.

De forma prática, embarcaremos neste capítulo abordando atitudes, práticas e documentos essenciais nesta fase, para que boas práticas de governança corporativa já comecem a tomar forma e sirvam de auxílio na caminhada do empreendedor. Destacaremos o desenvolvimento do Acordo de Fundadores, aspectos de *Vesting* e *Revesting*, essenciais para a resolução de possíveis conflitos futuros, e as premissas para um bom Plano Financeiro.

ACORDO DE FUNDADORES

No estágio embrionário de uma startup, em que surgem inúmeras ideias cheias de potencial, um documento crucial surge como bússola nesse processo: o acordo de fundadores. Ao embarcar nessa viagem empreendera, este documento permite manter um importante senso de orientação para enfrentar os desafios que se avizinham e promover a unidade necessária para o sucesso.

É um documento que serve como testemunho da visão, valores e aspirações compartilhadas dos fundadores. Não se trata de uma mera formalidade, mas sim de um instrumento poderoso que promove unidade, transparência e responsabilidade. É um instrumento essencial para a "clarificação dos direitos, responsabilidades e expectativas de cada fundador para evitar mal-entendidos e disputas no futuro" (Feld, 2012, p. 65).

Para sua elaboração eficaz, é necessário um equilíbrio entre concisão, clareza e adaptabilidade. A depender da particularidade do negócio, outros elementos podem ser necessários. Porém, de maneira geral, é essencial que o acordo possua esclarecimentos sobre: missão e visão, funções e responsabilidades, propriedade acionária, processo de tomada de decisão, propriedade intelectual e confidencialidade.

Missão e visão: constituem o objetivo e os alvos a longo alcance do empreendimento. Importante lembrar que a missão e a visão não são estáticas, evoluem à medida que a startup cresce e se adapta às mudanças nas circunstâncias.

Função e responsabilidade: definição do papel de cada fundador, garantindo que haja um conjunto de habilidades complementares que cubram as principais áreas de especialização. Esse processo envolve a identificação dos pontos fortes e conhecimentos exclusivos de cada fundador, alinhando-os com áreas de foco específicas e promovendo um senso de responsabilidade compartilhada. Isso reduz o risco de ambiguidade de função e garante que todos entendam suas contribuições para a visão coletiva.

Propriedade acionária: definição da alocação de patrimônio entre os fundadores, considerando as contribuições inicias, contribuições futuras antecipadas e o nível de risco assumido por cada fundador. É essencial avaliar o valor que cada fundador traz e o potencial impacto de suas contribuições no sucesso da startup.

Processos de tomada de decisão: estabelecimento de mecanismos para a resolução de conflitos e como cada fundador participa desse processo. Construir consenso entre os fundadores é um aspecto delicado que requer escuta ativa, debates construtivos e disposição para fazer concessões. Uma estrutura decisória bem projetada nutre uma cultura de confiança, capacitação e propriedade compartilhada.

Propriedade intelectual e confidencialidade: adoção de medidas que protejam os frutos da inovação coletiva e garantam a confidencialidade, de forma que a empresa seja a detentora dos direitos sobre essas propriedades. É importante lembrar que a preservação da propriedade intelectual e da confidencialidade não é apenas uma obrigação legal, mas um imperativo estratégico.

A política de saída é um ponto essencial, muitas vezes negligenciado na fase de ideação, uma vez que o foco inicial é a construção e o crescimento da empresa. Entretanto, é preciso estabelecer o que acontecerá se um fundador decidir deixar a empresa. Assim, "um bom acordo de fundadores deve incluir cláusulas que permitam a compra de ações de fundadores que decidem deixar a empresa" (Sutton, 2012, p. 105). Outra disposição comum é a cláusula de *vesting*, que estipula que os fundadores ganham a posse gradual de suas ações ao longo do tempo - esse assunto será abordado com mais detalhes ainda neste capítulo.

Como forma de ilustrar, vamos a um exemplo de um Acordo de Fundadores de nossa startup fictícia.

ACORDO DE FUNDADORES DA BIKESHARE

Este Acordo de Fundadores ("Acordo") é celebrado em [data], entre os seguintes fundadores da Bikeshare, uma startup de tecnologia com foco em compartilhamento de bicicletas ("Empresa"):

1. PARTES

As partes deste acordo são:

1.1. Carlos Silva, brasileiro, residente e domiciliado em São Paulo, Brasil ("Carlos Silva").

1.2. John Smith, americano, residente e domiciliado em San Francisco, Califórnia, EUA ("John Smith").

1.3. Ravi Sharma, indiano, residente e domiciliado em Nova Deli, Índia ("Ravi Sharma").

1.4. Sophie Moreau, francesa, residente e domiciliada em Paris, França ("Sophie Moreau").

2. OBJETIVO DA EMPRESA

2.1. Inaugurada com a aspiração de conceber e gerenciar uma plataforma de compartilhamento de bicicletas, denominada "Bikeshare", a Empresa almeja fomentar a mobilidade sustentável. Essa visão envolve tornar o compartilhamento de bicicletas uma prática acessível e conveniente, abarcando um espectro global de usuários.

2.2. Intrinsecamente, a missão da Bikeshare se entrelaça com a oferta de uma alternativa de transporte ecologicamente responsável e eficiente. Tal iniciativa visa substancialmente mitigar o congestionamento nas áreas urbanas, simultaneamente contribuindo para a elevação da qualidade do ar e a revitalização do ambiente urbano.

2.3. Comprometida com a excelência, a Empresa dedica-se a prover bicicletas de elevado padrão, assegurando uma experiência de usuário incomparável e integrando soluções tecnológicas de vanguarda. Esses elementos são cruciais para consolidar o Bikeshare como líder indiscutível no segmento de compartilhamento de bicicletas nas múltiplas metrópoles onde atua.

2.4. Os fundadores nutrem a convicção de que o Bikeshare desempenhará um papel fundamental na vida cotidiana, impulsionando uma mobilidade urbana mais fluida e incentivando um estilo de vida saudável e ecoconsciente.

2.5. Em busca de ampliar seu impacto, a Empresa procura incessantemente estabelecer alianças estratégicas com governos locais, entidades ambientalistas e demais partes interessadas, promovendo assim o ciclismo como um meio de transporte limpo e eficiente.

2.6. Os fundadores estão imbuídos de um espírito inovador constante, buscando adaptar-se dinamicamente às evoluções nas demandas dos usuários e alargar as operações da Empresa globalmente. Esse empenho está alinhado à visão de um futuro mais sustentável e interconectado.

3. PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA E APORTES DE CAPITAL

3.1. A participação acionária inicial dos fundadores na Empresa é a seguinte:

Carlos Silva: [25]%.

John Smith: [25]%.

Ravi Sharma: [25]%.

Sophie Moreau: [25]%.

3.2. Os fundadores comprometem-se a realizar contribuições de capital conforme necessário para sustentar as operações e estimular o crescimento da Empresa. Quaisquer contribuições adicionais de capital serão feitas em proporção às participações acionárias detidas na data do respectivo aporte.

3.3. Na eventualidade de um dos fundadores não dispor de recursos para efetuar um aporte de capital proporcional em uma subsequente rodada de financiamento, os demais fundadores terão a prerrogativa de realizar tal aporte em nome do fundador ausente, resultando na consequente diluição da sua participação acionária. Essa diluição será calculada com base no valor de mercado da Empresa na data do aporte, assegurando um processo equitativo e transparente.

3.4. Alternativamente, os fundadores poderão optar por buscar fontes externas de financiamento, abrangendo, porém não restrito a, investidores anjo, capital de risco ou empréstimos. Essa abordagem visa complementar os aportes de capital dos próprios fundadores. Em tal cenário, os fundadores acordam em diluir suas participações acionárias de maneira proporcional, de forma a integrar

os investidores externos, com o compromisso de preservar, sempre que possível, o controle majoritário da Empresa, garantindo assim a manutenção da visão e direção estratégica original.

4. RESPONSABILIDADES DOS FUNDADORES

4.1. Cada fundador concorda em desempenhar um papel ativo na Empresa e contribuir com seu conhecimento, experiência e esforços para o sucesso da Empresa.

4.2. As responsabilidades iniciais dos fundadores são as seguintes:

Carlos Silva: será o Diretor de Operações (COO) e responsável pela gestão das operações diárias da Empresa, incluindo logística, manutenção das bicicletas e atendimento ao cliente.

John Smith: será o Diretor de Tecnologia (CTO) e responsável pelo desenvolvimento e manutenção da plataforma tecnológica da Empresa, incluindo o aplicativo Bikeshare e a infraestrutura de TI.

Ravi Sharma: será o Diretor de Finanças (CFO) e responsável pela gestão das finanças da Empresa, incluindo planejamento financeiro, captação de recursos e relatórios financeiros.

Sophie Moreau: será a Diretora de Marketing e Relações Públicas (CMO) e responsável por todas as atividades de marketing, publicidade e relações públicas da Empresa.

4.3. Os fundadores concordam em revisar periodicamente suas responsabilidades e podem fazer ajustes, conforme necessário, para melhor atender às necessidades em evolução da Empresa.

5. DECISÕES ESTRATÉGICAS

5.1. Tomada de Decisões Estratégicas

As decisões de caráter estratégico crucial para o progresso da Empresa serão adotadas mediante um consenso coletivo entre os fundadores. Essa abordagem se aplica a uma série de situações, que abarcam, porém não se restringem a:

a) Implementação de mudanças substanciais na estratégia corporativa.

b) Iniciativas de fusão, aquisição, ou a eventual alienação da Empresa.

c) Procedimentos para a obtenção de financiamento de monta significativa.

d) Modificações nas atribuições e responsabilidades dos membros fundadores.

5.2. Eficiência no Processo Decisório

Visando assegurar uma dinâmica decisória ágil e efetiva, os fundadores comprometem-se a conduzir, com regularidade, reuniões da diretoria ou assembleias gerais da Empresa, ajustando-se às necessidades operacionais.

5.3. Mecanismo de Resolução de Impasses

Na eventualidade de um impasse persistente após [XX] rodadas de diálogo, a determinação será efetuada por meio de votação, em que cada fundador disporá de um voto. Contudo, decisões que impliquem alterações profundas na estratégia de negócios ou na venda da Empresa somente procederão com a anuência uníssona dos fundadores.

5.4. Gestão de Disputas e Conflitos

Para dirimir disputas ou controvérsias internas, a prioridade será a busca de mediação por um árbitro neutro e imparcial. Caso essa etapa não conduza à resolução do conflito, qualquer das partes poderá recorrer à arbitragem, seguindo as normas de arbitragem comercial vigentes na jurisdição da sede da Empresa.

5.5. Decisões em Situações de Urgência

Em cenários de emergência, que demandem tomadas de decisão céleres, um dos fundadores poderá efetuar uma escolha temporária, a qual estará sujeita à avaliação e possível revisão pelos demais fundadores em um encontro subsequente.

6. SAÍDA DE FUNDADORES

6.1. Na eventualidade de um dos fundadores optar por se desvincular da Empresa, os demais fundadores terão a prerrogativa de adquirir sua quota de participação acionária. Essa transação será realizada com base em um valor equitativo de mercado, estabelecido por um avaliador independente, assegurando uma negociação justa e transparente.

6.2. Em circunstâncias nas quais um fundador venha a falecer ou sofrer de uma incapacidade permanente, a sua parcela de participação acionária será automaticamente transferida para seus herdeiros ou beneficiários designados legalmente, mantendo assim a continuidade e integridade da estrutura acionária da Empresa.

7. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

7.1. No cenário de um impasse ou divergência entre os fundadores, ambas as partes se comprometem a, inicialmente, buscar a resolução através da mediação conduzida por um mediador neutro e imparcial.

7.2. Na eventualidade de a mediação não alcançar uma solução satisfatória para o conflito, fica estabelecido que qualquer uma das partes envolvidas tem o direito de proceder à arbitragem. Esta será realizada em conformidade com as normas estabelecidas pelas regras de arbitragem comercial vigentes, aplicáveis no local onde se encontra a sede principal da Empresa.

8. PROPRIEDADE INTELECTUAL

8.1. É imperativo destacar que todos os direitos associados à propriedade intelectual, decorrentes ou de qualquer forma relacionados ao trabalho elaborado em benefício da Empresa, passam a ser de sua propriedade exclusiva. Esse entendimento abrange, mas não se limita a, todas as criações, inovações e descobertas que surgirem no contexto desse trabalho. A Empresa, portanto, detém o direito integral e incontestável sobre tais propriedades, assegurando seu controle e uso conforme seu critério e necessidades.

9. CONFIDENCIALIDADE

9.1. Comprometendo-se com a preservação da integridade e privacidade dos dados sensíveis da Empresa, os fundadores assumem a responsabilidade intransigente de manter em estrito sigilo todas as informações classificadas como confidenciais. Esse compromisso abrange a não divulgação dessas informações a quaisquer terceiros, salvo mediante autorização expressa e documentada através de consentimento por escrito fornecido pela Empresa. Esse dever de confidencialidade é imperativo para a salvaguarda dos interesses e da propriedade intelectual da organização.

10. DISPOSIÇÕES GERAIS

10.1. Este Acordo representa o entendimento integral entre os fundadores e substitui todos os acordos anteriores.

10.2. Qualquer alteração a este Acordo deve ser feita por escrito e assinada por todos os fundadores.

11. LEI APLICÁVEL E FORO

11.1. Este Acordo será regido e interpretado de acordo com as leis do [Estado/País] e qualquer litígio decorrente deste Acordo será submetido à jurisdição dos tribunais competentes de [Cidade/Estado/País].

AS PARTES ASSINAM ESTE ACORDO em [Data].

[Firma de Carlos Silva] [Firma de John Smith] [Firma de Ravi Sharma] [Firma de Sophie Moreau]

VESTING / REVESTING

No contexto das startups, o *vesting* e *revesting* são conceitos especialmente relevantes durante a fase de ideação. O *vesting* é um mecanismo que visa proteger os interesses dos fundadores e investidores, incentivando a dedicação contínua dos fundadores à empresa. Já o *revesting* surge como uma salvaguarda adicional para garantir que os fundadores cumpram determinados requisitos e permaneçam comprometidos com o sucesso da startup. Vamos explorar esses conceitos, suas implicações e importância para as startups em fase de ideação.

O *vesting*, em seu sentido mais básico, é um processo que restringe o acesso imediato e completo à propriedade de ações por parte dos fundadores. Gradualmente as ações são concedidas em um prazo de tempo estipulado previamente, sujeitando os fundadores à permanência contínua na empresa, gerando um compromisso de longo prazo com o negócio.

Dessa maneira, a ferramenta *vesting* promove uma proteção tanto para fundadores quanto para investidores, ao estabelecer condicionantes para o recebimento das frações da propriedade (feld; Mendelson, 2016, p. 47). No contrato de *vesting*, normalmente é apresentado um cronograma de aquisição

das ações ao longo do tempo, conhecido como *vesting schedule*, e um período de carência inicial, antes do qual nenhuma ação é recebida, conhecido como *cliff*.

O *vesting schedule* determina a porcentagem de ações que os fundadores adquirem em intervalos regulares, geralmente mensal ou anualmente, após o término do período de carência. Como exemplo, o *vesting schedule* poderia estabelecer um "ritmo de aquisição das ações ao longo do tempo, como 25% das ações após o primeiro ano, seguido por 2% das ações a cada mês subsequente" (Feld; Mendelson, 2016, p. 48). Por sua vez, o *cliff*, ao determinar a carência no início dos recebimentos das participações acionárias, serve de incentivo para a permanência dos fundadores por um período maior no empreendimento.

Além disso, o acordo de acionistas pode incluir cláusulas de *revesting*. Estas são um complemento ao *vesting tradicional*. No *revesting*, condições adicionais são impostas aos fundadores, ainda que já se tenha iniciado o recebimento das ações. Essas restrições podem ser baseadas em marcos específicos ou no cumprimento de determinadas metas, de forma que se um fundador não cumprir essas condições, uma porção ou todas as suas ações podem ser revertidas para a empresa. Essa medida visa garantir que os fundadores continuem a contribuir para o sucesso da startup, mesmo já tendo a posse das ações.

O *revesting* "permite que a empresa recompre as ações de um fundador a um preço nominal caso ele deixe a empresa dentro de um determinado período após a aquisição das ações" (Osterwalder; Pigneur, 2010, p. 158). A aplicação do *revesting* pode variar dependendo das circunstâncias e das negociações entre os fundadores e os investidores.

É comum que o *revesting* seja utilizado em casos de saída voluntária, demissão por justa causa de um fundador, desempenho insuficiente ou mesmo o não cumprimento de metas acordadas. Mais que proteger os fundadores da empresa como um todo, trata-se de uma salvaguarda importante para os investidores que aportam capital a partir da confiança nos fundadores e em suas habilidades de fazer prosperar o negócio. É essencial que os fundadores entendam esses conceitos e busquem orientação adequada ao estabelecê-los no acordo de fundadores.

PLANO FINANCEIRO

A elaboração de um plano financeiro revela-se de significativa importância para as startups, sobretudo em seu estágio inicial de ideação. Trata-se de um alicerce essencial, dotado de atributos singulares que transcendem sua utilidade meramente informativa. Em primeiro plano, destacamos que esse plano não apenas fornece clareza acerca da viabilidade da ideia proposta, mas também se configura como um instrumento vital para o embasamento de decisões críticas. Essencialmente, responde à indagação: "É possível transformar esta ideia em um empreendimento rentável?". Nesse contexto, ele assume uma posição estratégica de norteamento.

Além disso, o plano financeiro, na fase embrionária da startup, pode operar como ímã para a captação de investidores e financiamento externo. Os investidores, com olhos críticos, não apenas avaliam a originalidade da ideia, mas estão, primordialmente, interessados na concretização eficaz da monetização e escalabilidade. Portanto, um plano financeiro robusto e coerente serve como evidência da capacidade intrínseca da startup para gerar receita, um fator de extrema relevância para o aporte de recursos.

Nesse contexto, o planejamento financeiro desempenha um papel fundamental na definição de metas e marcos. Ele exerce a função de cartografia, delineando um itinerário detalhado para o crescimento da startup. Isso possibilita a definição de metas palpáveis e mensuráveis, juntamente com a identificação dos recursos necessários para seu atingimento. Em síntese, torna o desenvolvimento de produtos e a aquisição de clientes um processo mais estruturado e orientado.

Adicionalmente, o plano financeiro em estágios embrionários contribui, de certa forma, com uma gestão de riscos potenciais. Ao traçar cenários financeiros alternativos, os fundadores são capazes de antecipar e confrontar obstáculos latentes e desafios que possam vir a surgir no decorrer da jornada empreendedora. Isso proporciona a chance de desenvolver estratégias de contingência sólidas e uma preparação adequada para a implementação de correções de curso caso necessário. A seguir, vamos apresentar um exemplo de um plano financeiro.

1. PROJEÇÃO DE RECEITAS

1.1. Receita Mensal por Bicicleta Alugada:

Preço Médio de Aluguel por Hora: $2.50

Número Médio de Horas por Aluguel (Estimativa Inicial): 1.75

Número de Bicicletas Disponíveis (Estimativa Inicial): 150

Número Médio de aluguéis por dia por bicicleta: 1,0285

Receita Mensal = (Preço Médio de Aluguel por Hora x Número Médio de Horas por Aluguel x Número de Bicicletas Disponíveis x Número Médio de aluguéis por dia por bicicleta) x 30 dias

2. PROJEÇÃO DE DESPESAS

2.1. Custos Operacionais Mensais:

Manutenção e Reparo de Bicicletas: $4,000

Despesas com Pessoal (salários, benefícios etc.): $10,000

Marketing e Publicidade: $3,000

Despesas de Tecnologia (desenvolvimento de software, servidores etc.): $4,000

Aluguel de Espaço para Armazenamento de Bicicletas: $2,000

Outras Despesas Operacionais: $2,000

Despesas Operacionais Mensais Totais = Soma de todas as despesas listadas acima

3. FLUXO DE CAIXA

3.1. Projeção de Fluxo de Caixa Mensal:

Receita Total (1.1)

Despesas Operacionais Totais (2.1)

Fluxo de Caixa Mensal = Receita Total - Despesas Operacionais Totais

4. CAPITAL INICIAL E FINANCIAMENTO

4.1. Capital Inicial:

Investimento dos Fundadores: $150,000 (Exemplo)

Financiamento Externo (se aplicável): $50,000 (Injetado após 6 meses)

Capital Inicial Total = Investimento dos Fundadores + Financiamento Externo

5. SALDO DE CAIXA MENSAL

5.1. Saldo de Caixa Inicial = Capital Inicial Total

5.2. Saldo de Caixa Final = Saldo de Caixa Inicial + Fluxo de Caixa Mensal

6. PROJEÇÃO DE 12 MESES

Aqui está a projeção de saldo de caixa mensal para os próximos 12 meses (valores fictícios):

Mês	Receita Total	Despesas Operacionais	Fluxo de Caixa	Saldo
1	$20,250	$25,000	-$4,750	$145,250
2	$22,500	$24,500	-$2,000	$143,250
3	$26,750	$26,000	$750	$143,750
4	$30,000	$26,500	$3,500	$147,250
5	$33,500	$27,000	$6,500	$153,750
6	$36,750	$27,500	$9,250	$163,000
7	$40,500	$28,000	$12,500	$175,500
8	$44,000	$28,500	$15,500	$191,000
9	$48,250	$29,000	$19,250	$210,250
10	$52,500	$29,500	$23,000	$233,250
11	$57,000	$30,000	$27,000	$260,250
12	$61,500	$30,500	$31,000	$291,250

Fonte: o autor (2023)

Nesse cenário hipotético, há um aumento constante na receita total mês a mês, sugerindo um crescimento contínuo devido a uma aceitação crescente do mercado. As despesas operacionais também aumentam mas a uma taxa menor que as receitas, indicando uma melhora na eficiência operacional ao longo do tempo.

7. CENÁRIOS ESTRATÉGICOS

Cenário Base (Projeção Atual):

Crescimento de Usuários: De acordo com as projeções iniciais.

Receita Total (Após 12 meses): $291,250

Cenário Otimista (Crescimento Acelerado):

Crescimento de Usuários: 30% superior às projeções iniciais.

Receita Total (Após 12 meses): $378,625

Cenário Pessimista (Mercado Desafiador):

Crescimento de Usuários: 20% abaixo das projeções iniciais.

Receita Total (Após 12 meses): $262,100

Cenário de Capital Externo (Injeção de Capital Após 6 Meses):

Injeção de Capital Externo: $50,000 (Após 6 meses)

Crescimento de Usuários: De acordo com as projeções iniciais, com um impulso adicional após a injeção de capital.

Receita Total (Após 12 meses): $330,500

Análise dos Cenários:

Cenário Base: esse é o cenário atual, baseado nas projeções iniciais. A empresa está operando de acordo com o plano e está atingindo suas metas.

Cenário Otimista: esse cenário reflete um crescimento mais rápido do que o esperado, possivelmente devido a uma demanda maior do que o previsto ou a estratégias de marketing eficazes. Isso pode resultar em um aumento significativo na receita.

Cenário Pessimista: nesse cenário, a empresa enfrenta desafios inesperados no mercado, resultando em um crescimento de usuários mais lento. Isso pode levar a uma receita abaixo das projeções iniciais.

Cenário de Capital Externo: aqui, a injeção de capital externo após 6 meses impulsiona o crescimento da empresa. Isso pode resultar em um crescimento mais rápido, mas também implica diluição da participação acionária dos fundadores.

Considerações Estratégicas:

No cenário otimista, a empresa deve considerar reinvestir os lucros extras em expansão e marketing para aproveitar o crescimento.

No cenário pessimista, a empresa deve avaliar estratégias para conter despesas e revisar sua estratégia de aquisição de clientes.

No cenário de capital externo, a empresa precisa determinar a melhor maneira de alocar o novo capital para maximizar o crescimento.

Uma análise tal como apresentada pode atuar como um instrumento de responsabilização. Ao comparar o desempenho real com as projeções estabelecidas, ele revela eventuais discrepâncias e oportunidades de aprimoramento. Isso fomenta um ambiente de transparência e responsabilidade dentro da equipe fundadora, incentivando a conformidade com as metas estabelecidas e a busca pela eficiência operacional.

Em resumo, um plano financeiro na fase de ideação transcende sua representação em números. É um guia que oferece direção aos fundadores, cativa investidores, estabelece metas tangíveis, mitiga riscos e estimula a responsabilidade. Em sua essência, constitui-se como um recurso inestimável para a transformação de uma ideia embrionária em uma startup de sucesso.

História da BikeShare: A Jornada dos Fundadores

Era uma noite quente de verão em São Paulo, Brasil, quando Carlos Silva, um entusiasta de bicicletas, sentou-se com seu amigo americano, John Smith, em um pequeno café. Enquanto saboreavam um café forte, a conversa começou a fluir em torno de uma ideia que Carlos tinha há algum tempo: um sistema de compartilhamento de bicicletas que poderia revolucionar a mobilidade urbana.

Carlos tinha um conhecimento profundo do mercado de bicicletas no Brasil e acreditava que a combinação de bicicletas de alta qualidade com uma plataforma tecnológica inovadora poderia transformar a forma como as pessoas se deslocavam na cidade. John, por sua vez, tinha experiência em startups e sabia como transformar conceitos em empreendimentos prósperos por meio do desenvolvimento de produtos e serviços. A conversa se intensificou, e John foi percebendo a oportunidade de algo grandioso. Carlos, por outro lado, estava preocupado com os desafios e riscos envolvidos na criação de uma empresa a partir do zero. Ele temia que sua paixão pelas bicicletas pudesse ser obscurecida pelo estresse dos negócios.

Após algumas horas, John abraçou a ideia e se comprometeu a trabalhar junto com Carlos para superar os desafios do empreendimento. Porém, deixou claro que era necessário encontrar outros membros para a formação de uma equipe diversificada para enfrentar os desafios pela frente.

Na manhã seguinte, John compartilhou a ideia com Ravi Sharma, um amigo de longa data da Índia, que era um verdadeiro gênio da tecnologia. Ravi entusiasmou-se com a ideia e trouxe ainda mais energia para o grupo. No entanto, à medida que a equipe avançava na concepção do sistema, surgiram desentendimentos sobre a tecnologia a ser utilizada.

Ravi tinha uma abordagem técnica sólida, mas às vezes seus argumentos eram difíceis de entender para os outros Fundadores. Sophie Moreau, amiga de Carlos e última integrante a fazer parte da equipe, tornou-se a mediadora, ajudando a traduzir a visão técnica de Ravi em uma experiência de usuário

acessível. Isso fortaleceu a unidade do grupo, mostrando como as diferentes perspectivas poderiam ser complementares.

À medida que a ideia crescia e ganhava forma, ficou claro que era hora de formalizar aquela parceria. Sentaram-se juntos, discutiram suas responsabilidades e expectativas e começaram a escrever o "Acordo de Fundadores da BikeShare". Esse documento detalhado delineava seus papéis, percentuais de participação igualitária e as bases sobre as quais a empresa seria construída.

Quando o acordo foi finalizado, todos assinaram com um sentimento de empolgação e compromisso renovado. A BikeShare estava oficialmente em funcionamento, mesmo que fosse apenas no papel. Agora, eles estavam prontos para enfrentar os próximos desafios: criar o protótipo do sistema, levantar fundos e finalmente lançar sua ideia no mercado.

VALIDAÇÃO

Uma ideia inovadora pode representar um excelente negócio no cenário empresarial caso sua execução seja ágil e com práticas de governança adequadas. Entretanto, antes da concentração de esforços nesse intento, é necessário validar o novo negócio. Essa é uma fase crítica no clico de vida de uma empresa nascente.

É o momento em que as hipóteses fundamentais são testadas por meio da criação de um Produto Mínimo Viável (MVP) projetado para avaliar a demanda real no mercado em questão. É uma fase de grande aprendizado, principalmente em razão da avaliação da receptividade e do potencial de adoção pelos clientes.

A ideia por trás do MVP é justamente o recebimento de feedbacks de maneira rápida e econômica, sendo uma ferramenta estratégica imprescindível nessa fase. Nesse momento, as métricas de desempenho passam a exercer um papel importante na análise da progressão do negócio. Entre os indicadores de desempenho, podermos citar: taxa de crescimento de usuário, taxa de aquisição de cliente, retorno sobre o investimento, entre outros.

Vale destacar que o MVP é desenvolvido em consonância com os objetivos estratégicos do negócio, e estes devem ter sido concebidos a partir de práticas de governança corporativa (GC). Além disso, a GC pode contribuir para um processo transparente e de tomada de decisão baseado em dados, aspectos essenciais nessa fase de testes.

Apesar de o MVP se tratar de um tema da área de empreendedorismo, consideramos essencial compreender a interface deste com a temática de governança corporativa nessa fase de validação. Na próxima seção, abordaremos a construção da empresa em si, a definição de papéis entre sócios e o próprio acordo deles, e ilustraremos esses aspectos com um exemplo prático.

Ao seguirmos em frente, iremos abordar a formalização e a organização dos contratos, um componente necessário para garantir uma base sólida para o crescimento futuro. Discutiremos também sobre acordos de investimentos, relações com mentores e conselheiros, prestadores e clientes. Trataremos ainda da proteção do patrimônio intelectual, a distinção entre os bens dos proprietários e da organização, o registro de marcas e como essas medidas podem ajudar a evitar futuras disputas judiciais.

Ao caminharmos para o final do capítulo, abordaremos aspectos de gestão e controles internos, finalizando com o exemplo prático de nossa Startup BikeShare. Veremos como ela enfrentou as dificuldades da fase de validação e quais as principais atitudes que a levaram para o próximo nível.

Lembre-se: uma startup com uma governança corporativa sólida é como um navio bem construído - pode não apenas resistir às tempestades, mas também usar as ondas para acelerar seu progresso.

CONSTRUÇÃO DA EMPRESA E DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

Na fase de validação, retomando o que discutimos, a empresa já deve existir formalmente, de modo que a escolha do tipo societário deve ter sido realizada com cuidado. Os dois principais formatos adotados por Startups neste momento no Brasil são a sociedade limitada (Ltda.) e a sociedade anônima (S.A.). Na sociedade limitada a responsabilidade dos sócios fica restrita ao valor de suas respectivas quotas de participação, ainda que haja uma responsabilização solidária quanto à integralização do capital.

O modelo de sociedade limitada permite a entrada de novos investidores, além de uma certa flexibilidade na estruturação das participações societárias. O modelo de sociedade anônima é menos comum nessa fase, ocorrendo principalmente em startups cujo potencial de crescimento e captação de investimentos já é alto desde o início. Nesse modelo, o capital social é dividido em ações, compondo uma estrutura acionária cuja obrigações legais são mais complexas e com custos mais elevados em comparação com a sociedade limitada.

As regras de funcionamento de uma sociedade anônima estão definidas no chamado estatuto social. Já para a sociedade limitada o documento de formalização é chamado contrato social. Cabe destacar também que, de forma acessória, esses dois documentos devem ser complementados pelo chamado acordo de sócios. Ainda que não seja uma obrigação legal, o acordo de sócios cuja origem é o acordo de fundadores, representa uma ferramenta significativa no contexto das boas práticas de governança corporativa.

Um acordo de sócios detalhado e bem estruturado torna-se um documento essencial para crescimento futuro da startup (Feld; Mendelson, 2012). Nele, são definidas questões importantes sobre os direitos de voto na tomada de decisão,

distribuições de lucros e prejuízos, responsabilidades financeiras e até mesmo as regras de saída e de atuação de sócios como executivos. Sobre esse último aspecto, no acordo podem ser definidas funções, responsabilidades, remunerações e outros aspectos sobre a convivência entre sócios.

O acordo de sócios é também um instrumento de resolução de conflitos, na medida em que estabelece, por exemplo, a necessidade de aprovações majoritárias ou unânimes nos processos decisórios, criação de comitês e cláusulas de resolução de disputas, contribuindo para a geração de um ambiente de governança mais previsível e alinhado aos objetivos empresariais.

Um aspecto crítico do acordo de sócios são as cláusulas de *down round*: estas podem proteger os investidores no caso de uma rodada de financiamento cuja avaliação seja inferior à da rodada anterior. Assim, é essencial a compreensão, por parte dos fundadores, das implicações desses termos, normalmente de amplo domínio por partes de investidores (Blank, 2013).

As cláusulas de não concorrência representam componente essencial do acordo de sócios, na medida em que restringem, de certa forma, uma concorrência que pode ser desleal, caso alguns dos fundadores, por exemplo, saiam da empresa.

Destaque-se, ainda, que a cessão de participação em razão de investimentos é um tema comum no acordo de sócios que deve ser cuidadosamente projetada para evitar diluições excessivas dos fundadores.

Os mesmos cuidados com os aspectos de diluição devem ocorrer nas definições das questões sobre *options pools* e contratos de compra de ações, que são ferramentas de retenção de talentos. A título de exemplo, vamos apresentar a seguir o Acordo de Sócios de nossa Startup Bikeshare.

ACORDO DE SÓCIOS DA STARTUP BIKESHARE

ENTRE:

Carlos Silva, brasileiro, residente e domiciliado em São Paulo - SP, Brasil.

Rodrigo Carvalho, brasileiro, residente e domiciliado em Palmas - TO, Brasil.

John Smith, americano, residente e domiciliado em San Francisco, Califórnia, EUA.

Ravi Sharma, indiano, residente e domiciliado em Nova Deli, Índia.

Sophie Moreau, francesa, residente e domiciliada em Paris, França.

Doravante denominados coletivamente como "Sócios", e individualmente como "Sócio".

E:

BikeShare, uma sociedade com sede em São Paulo – SP, doravante denominada "Empresa".

Doravante denominados coletivamente como "Partes".

CONSIDERANDO QUE os Sócios pretendem regular sua relação enquanto acionistas da Empresa e, portanto, desejam celebrar este Acordo de Sócios (o "Acordo").

CONSIDERANDO TAMBÉM QUE as Partes celebraram anteriormente um Acordo de Fundadores (o "Acordo de Fundadores") que estabeleceu as bases iniciais para o desenvolvimento da Empresa e suas atividades.

OBJETO DO ACORDO

Este acordo é estabelecido com o propósito de delinear e regular minuciosamente as interações e obrigações recíprocas entre os sócios no que concerne à gestão corporativa da Empresa. Ele abrange uma gama extensa de aspectos, incluindo, mas não se limitando a, incorporação de novos sócios, a dinâmica de transferência de quotas, estratégias para a resolução de impasses, a explicitação dos direitos e responsabilidades de cada parte, a implementação de cláusulas de não concorrência, procedimentos relativos à cessão de participação em decorrência de aportes financeiros, assim como as normativas que regem as opções de ações (option pool) e os contratos pertinentes à aquisição de ações e investimentos.

ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA

Quanto à administração da Empresa, essa será efetuada sob a égide de um Conselho Administrativo, constituído por um quórum de cinco sócios. Esse conselho funcionará com base na equidade de representação, em que cada sócio detém o direito a um voto, assegurando que as decisões sejam tomadas mediante um consenso, alcançado por uma maioria absoluta. Essa estrutura visa garantir um equilíbrio nas deliberações e assegurar que todas as decisões reflitam o interesse coletivo dos participantes.

RESPONSABILIDADES E DIREITOS DOS SÓCIOS

Nos termos deste Acordo, os Sócios comprometem-se a engajar-se de forma ativa e diligente na gestão da Empresa, aderindo estritamente às normativas legais vigentes e às estipulações deste pacto. É incumbência de cada Sócio aportar recursos ao capital social da Empresa, em montantes previamente definidos e

acordados. Os direitos e deveres dos Sócios, embora não se restrinjam a estes, englobam aspectos fundamentais como:

Participação assídua nas reuniões do Conselho Administrativo, exercendo o direito ao voto em assuntos de crucial importância para o desenvolvimento e o bem-estar da Empresa.

Contribuição financeira proporcional à respectiva participação acionária, assegurando assim uma distribuição equitativa das obrigações financeiras.

Acesso irrestrito a informações vitais, tanto financeiras quanto operacionais, promovendo transparência e compreensão integral dos processos internos da Empresa.

Engajamento ativo na formulação das estratégias de negócios e na tomada de decisões estratégicas, garantindo que todas as ações estejam alinhadas com os objetivos e valores corporativos.

ADMISSÃO DE NOVOS SÓCIOS

É imperativo que a inclusão de novos sócios na estrutura societária da Empresa receba a anuência, por maioria absoluta, dos sócios atuais. Essencialmente, os indivíduos em vias de se tornarem novos sócios deverão expressar sua concordância com os termos deste Acordo, bem como do Acordo de Fundadores, caso seja pertinente. A seleção de potenciais sócios seguirá critérios rigorosamente estabelecidos, abarcando, mas não se limitando a, contribuições financeiras substanciais, experiência profissional relevante e uma congruência cultural com a filosofia empresarial vigente.

TRANSFERÊNCIA DE QUOTAS

Quanto à cessão ou qualquer outra modalidade de transferência de quotas pertencentes a um sócio, esta somente ocorrerá após a oferta prévia a todos os demais sócios, assegurando-lhes o direito de preferência sob condições idênticas às propostas por terceiros interessados. Essa diretriz alinha-se integralmente aos preceitos estabelecidos no Acordo de Fundadores. Ademais, toda transferência

de quotas deve ser comunicada de maneira clara e inequívoca aos demais sócios, garantindo a transparência do processo e possibilitando que estes exerçam seu direito de preferência de maneira eficaz, a fim de controlar a entrada de novos acionistas que possam não estar alinhados aos interesses estratégicos da Empresa.

CLÁUSULAS DE DOWN ROUND

No evento denominado "Down Round", é consensual entre os Sócios a possibilidade de diluição de suas participações societárias. Essa medida se faz necessária para assegurar o aporte de capital imprescindível ao desenvolvimento e sustentabilidade da Empresa. Nesse contexto, cada sócio se compromete a transmutar suas cotas atuais em ações de uma categoria subordinada, se assim for requerido, em conformidade com as diretrizes previamente delineadas no Acordo de Fundadores.

CLÁUSULAS DE NÃO CONCORRÊNCIA

Os Sócios, ao acordarem com as presentes estipulações, submetem-se à cláusula de não concorrência. Durante a vigência deste Acordo e estendendo-se por um período subsequente de dois anos após sua terminação, eles se absterão de engajar-se, seja de forma direta ou indireta, em qualquer empreendimento que represente concorrência direta à Empresa. Tal compromisso é fundamentado e detalhado no Acordo de Fundadores, servindo como base legal para a referida restrição.

CESSÃO DE PARTICIPAÇÃO EM RAZÃO DE INVESTIMENTOS

É consensual entre os sócios que, na eventualidade de captação de recursos externos pela Sociedade, as participações societárias (quotas) estarão passíveis de transferência para o investidor. Essa cessão ocorrerá sob termos específicos, que deverão ser negociados e ratificados pela maioria absoluta dos sócios. Importante salientar que todo esse procedimento deverá alinhar-se rigorosamente às diretrizes estipuladas no Acordo de Fundadores.

OPÇÃO DE AÇÕES (OPTION POOL)

Com vistas à captação e manutenção de profissionais qualificados, a Empresa detém a prerrogativa de instituir um plano de opção de compra de ações ("option pool"), destinado a futuros colaboradores e/ou assessores. A decisão sobre a criação desse plano, bem como a definição de suas condições, será prerrogativa exclusiva do Conselho Administrativo. Ressalta-se que a formalização e os contornos desse plano devem ser concretizados mediante um acordo específico, respeitando-se integralmente as cláusulas previstas no Acordo de Fundadores.

CONTRATO DE COMPRA DE AÇÕES E DE INVESTIMENTOS

Este documento estabelece as condições sob as quais os Sócios detentores de participações acionárias têm a prerrogativa, exercida segundo seu próprio discernimento, de alienar suas ações a investidores terceiros. Essa transferência de propriedade acionária deve ocorrer estritamente em observância às normativas legais vigentes, respeitando integralmente as cláusulas estabelecidas tanto no Acordo de Fundadores quanto neste presente Contrato.

RESOLUÇÃO DE IMPASSES

Na eventualidade de surgirem divergências intransponíveis relacionadas a decisões de caráter estratégico, os Sócios se comprometem a nomear, por meio de um consenso, um mediador qualificado. O objetivo dessa mediação é facilitar um entendimento mútuo e buscar uma resolução equânime para o impasse, em conformidade com as diretrizes previamente acordadas no Acordo de Fundadores.

DISPOSIÇÕES GERAIS

O presente Acordo é regido pelas leis do país em que a Empresa está sediada. O foro competente para dirimir quaisquer controvérsias decorrentes deste Acordo será o da comarca em que a Empresa está sediada.

Este Acordo é assinado em cinco vias de igual teor, na presença de duas testemunhas.

Carlos Silva

Rodrigo Carvalho

John Smith

Ravi Sharma

Sophie Moreau

Testemunhas

Nome:

Nome:

DATA: _______________

Lugar: _______________

Em uma startup que transcendeu a fase de validação e está trilhando o caminho do crescimento e expansão, a importância do Acordo de Sócios assume uma dimensão ainda mais crítica. Nesse estágio, a estruturação adequada das relações entre os sócios se torna um alicerce fundamental para o sucesso contínuo da empresa.

Esse acordo serve como um mapa detalhado que delineia não apenas a distribuição de participações acionárias, mas também os direitos e responsabilidades de cada sócio, os mecanismos de tomada de decisões estratégicas, as políticas de entrada de novos investidores, as salvaguardas contra diluição excessiva em rodadas de financiamento subsequentes e as estratégias para resolver conflitos que possam surgir em um ambiente de negócios em constante evolução.

Em última análise, esse acordo não apenas ajuda a mitigar riscos, mas também promove a transparência, a previsibilidade e a adaptabilidade, garantindo que a startup possa enfrentar desafios e oportunidades com resiliência e unidade,

permitindo que ela alcance seu potencial máximo em um mercado dinâmico e competitivo.

FORMALIZAÇÕES DE CONTRATOS E ACORDOS DE INVESTIMENTOS

As relações comerciais de qualquer negócio, e neste caso de uma startup, devem ser cuidadosamente formalizadas via contratos sólidos, os quais podem fornecer proteção legal e previsibilidade, além de demonstrar profissionalismo, um importante aspecto na atração de investimentos.

Mal-entendidos e litígios com prestadores de serviços, por exemplo, podem ser evitados com a utilização de contratos bem elaborados. Aspectos relacionados a escopo de trabalho, cronogramas físicos/financeiros e questões sobre propriedade intelectual devem ser considerados (Cohen; Fields, 2014). A depender da complexidade das operações, o auxílio de um advogado especialista pode ser útil para uma maior segurança das relações comerciais.

Na medida do possível, o relacionamento com clientes também deve ser regido por contratos, gerando uma maior segurança e contribuindo com a retenção e continuidade dos negócios. A conquista da confiança do cliente tem relação direta com a percepção de que seus direitos estão protegidos e que existem mecanismos claros em caso de não cumprimento (Maurya, 2012).

Um outro aspecto que deve ser levado em consideração sobre a temática contratos é o relacionamento com mentores e conselheiros. Sem dúvida, estes podem contribuir bastante com o crescimento dos negócios ao fornecerem orientação e aconselhamento estratégico. O disciplinamento dessas relações via contratos traz previsibilidade e uma maior proteção para a Startup em sua jornada, na medida em que papéis e responsabilidades sejam claramente definidas.

Por sua vez, os acordos de investimentos ou contratos de investimentos disciplinarão a forma como os recursos ingressarão na empresa e seus impactos nas relações societárias. Por exemplo, muitos contratos de investimentos incluem cláusulas que descrevem direitos dos investidores com relação a relatórios financeiros, direitos de voto em certas decisões ou mesmo aspectos com relação à nomeação de membros dos conselhos.

Alguns itens devem ser tratados quando da negociação dos acordos de investimentos. Entre os principais, podemos citar: *valuation*, participações e montantes do investimento, forma de pagamento, retiradas, controles e acordos de não competição (Blank; Dorf, 2012).

Os Acordos de investimentos nessa fase devem ser simples, baseando-se em um “term sheet” que defina os pontos-chave do aporte financeiro, de forma que o alinhamento entre visão e missão com o investidor é essencial para o desenvolvimento da empresa. Deve-se definir previamente aspectos da prestação de contas, como KPIs que serão utilizados, além da forma como serão apresentados os resultados financeiros nos relatórios (Reis, 2011).

Ter o assessoramento adequado no momento da análise de contratos de investimentos pode evitar uma assimetria de informações. Dado tratar-se de um assunto comum ao investidor, porém em geral de pouco domínio do empreendedor, o auxílio profissional é imprescindível. Como forma de exemplificar esse tema, apresentaremos um possível acordo de investimentos oferecido à Startup BikeShare.

ACORDO DE INVESTIMENTO

Este Acordo de Investimento é feito no dia ____ de ____, 20__.

ENTRE:

BikeShare, com sede em [Endereço], doravante referida como “Empresa”, representada pelos seus sócios-fundadores Carlos Silva, Rodrigo Carvalho, John Smith, Ravi Sharma e Sophie Moreau.

E

Fundo de Investimento Crescer Brasil, com sede em [Endereço], doravante referida como “Investidor”, representada por [Nome do Representante].

CONSIDERANDO QUE:

A Empresa necessita de capital para expansão de suas atividades e o Investidor está disposto a prover tal capital em troca de uma participação acionária na Empresa.

AGORA, PORTANTO, as partes acordam o seguinte:

1. TERMOS DO INVESTIMENTO

1.1 O Investidor irá investir o montante de R$ _________ (______ reais) na Empresa em troca de ____% das ações ordinárias da Empresa.

1.2 O valor do investimento será pago até __ /__ /__, conforme detalhado no Anexo 1.

2. USO DO INVESTIMENTO

2.1 A Empresa concorda em utilizar o investimento exclusivamente para os fins descritos no Plano de Negócios apresentado ao Investidor, conforme Anexo 2.

3. DIREITOS DO INVESTIDOR

3.1 O Investidor terá o direito de nomear um membro para o Conselho de Administração da Empresa e terá acesso regular aos demonstrativos financeiros e operacionais da Empresa.

4. CLÁUSULA DE DOWN ROUND

4.1 Caso a Empresa emita ações a um preço inferior ao pago pelo Investidor, a Empresa deve emitir ações adicionais ao Investidor gratuitamente, de modo que o preço médio ponderado por ação pago pelo Investidor seja igual ao preço por ação da emissão subsequente.

5. CLÁUSULA DE DRAG ALONG

5.1 Caso os acionistas majoritários da Empresa decidirem vender suas ações, o Investidor terá o direito de incluir suas ações na venda nas mesmas condições.

6. CLÁUSULA DE VETO

6.1 O Investidor terá o direito de veto sobre certas decisões estratégicas da Empresa, conforme detalhado no Anexo 3.

7. CONFIDENCIALIDADE

7.1 O Investidor concorda em manter todas as informações não públicas recebidas da Empresa de forma confidencial e somente utilizá-las para fins de monitoramento do seu investimento.

8. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

8.1 Este acordo será regido pelas leis brasileiras. Qualquer disputa decorrente deste Acordo será resolvida por arbitragem, conduzida em português, na Câmara de Arbitragem do Mercado da BM&FBOVESPA, em São Paulo.

9. DISPOSIÇÕES GERAIS

9.1 Este Acordo contém o entendimento completo e exclusivo entre as partes, substituindo todos os entendimentos prévios, escritos ou orais.

Em conformidade, as partes assinam o presente instrumento em três (3) vias de igual teor e forma.

Carlos Silva

Rodrigo Carvalho

John Smith

Ravi Sharma

Sophie Moreau

Representante do Fundo de Investimento Crescer Brasil

DATA: _______________

Lugar: _______________

PROTEÇÕES DE PROPRIEDADE

Na fase de validação, em que os procedimentos da análise de viabilidade podem, de certa, forma expor a propriedade intelectual, as medidas de proteção são imprescindíveis. Estas resguardam tanto os fundadores quanto os possíveis investidores. Normalmente, o grande diferencial de uma startup consiste justamente no que é produzido de forma intelectual, portanto merece a proteção adequada.

É importante o desenvolvimento de políticas claras sobre a geração de propriedade intelectual (PI) e medidas que assegurem o pertencimento à empresa desse ativo. A PI é protegia por patentes, direitos autorais e marcas registradas, permitindo o ganho financeiro sobre invenções ou criações. A proteção da PI é, em muitos negócios, a principal base de vantagem competitiva (Palfrey, 2011).

Mas qual a diferença entre patentes, direitos autorais e marcas registradas?

Patentes: uma patente protege uma nova invenção e dá ao seu proprietário o direito de proibir terceiros de fabricar, usar ou vender a invenção. Para uma startup na fase de validação, pode ser crucial para proteger uma nova tecnologia ou processo.

Direitos autorais: o direito autoral protege a expressão original de ideias, não as ideias em si, cobrindo dessa forma softwares, músicas, obras literárias, etc. Caso a startup crie conteúdo original, a proteção de direitos autorais é necessária.

Marcas registradas: uma marca registrada protege logotipos, nomes e slogans usados para identificar produtos ou serviços. A proteção da marca é fundamental para evitar confusão no mercado e proteger a reputação empresarial.

Segredos comerciais: um segredo comercial é uma informação que tem valor para a empresa e é mantida em segredo. Pode ser uma fórmula, prática, processo, design, instrumento, padrão ou compilação de informações. As empresas devem tomar medidas para proteger seus segredos comerciais, como a implementação de acordos de não divulgação (NDA).

É fundamental que as startups identifiquem ativos de PI desde o início, inclusive monitorando o usos desses ativos por terceiros. Sobre esse processo, deve-se considerar a obtenção de aconselhamento de um especialista para garantir que todos os aspectos de PI sejam devidamente protegidos.

SEPARAÇÃO ENTRE PATRIMÔNIO DOS SÓCIOS E DA EMPRESA

Para uma empresa iniciante, é comum uma certa confusão entre as finanças pessoais e as da empresa. Entretanto, a separação dos patrimônios é um princípio fundamental na jurisdição brasileira e de muitos países, além de um dos aspectos mais importantes da governança corporativa.

É preciso garantir uma administração financeira rigorosa e uma contabilidade correta desde o início da constituição da empresa, não só por questões jurídicas de responsabilizações, como também pela própria viabilidade da atração de investimentos.

A empresa constitui uma entidade jurídica distinta, dotada de direitos e responsabilidades próprios, o que implica que pode deter bens, acumular dívidas e enfrentar ações legais em seu nome, independentemente de seus investidores.

É preciso se lembrar de que, em caso de confusão entre ativos pessoais com os da empresa ou a ocorrência de uso da empresa para fins fraudulentos ou injustos, o poder judiciário pode 'desconsiderar' a personalidade jurídica da empresa e responsabilizar os sócios diretamente. Isso pode ser um risco significativo se a separação patrimonial não for realizada corretamente.

Portanto, a distinção entre os bens dos proprietários e da organização é um fator decisivo na gestão empresarial e no próprio gerenciamento de riscos, protegendo os acionistas de responsabilidades indesejadas e contribuindo com o crescimento seguro da startup.

GESTÃO E CONTROLES INTERNOS

Uma governança corporativa eficaz requer sistemas robustos de gestão e controle, envolvendo o estabelecimento de políticas e procedimentos claros, a implementação de sistemas de controle interno e a promoção de uma cultura de conformidade e ética.

A criação e implementação dessas políticas e procedimentos orientam as operações e a estratégia de negócio da empresa. No contexto de startups, esses sistemas de gestão e controle são vitais, pois contribuem para a criação da cultura organizacional, estipulando responsabilidades e disponibilizando ferramentas de acompanhamento e ajuste quando os resultados desviam do esperado.

Aqui estão algumas áreas-chave que devem ser consideradas:

Controles Internos: são os procedimentos que garantem a eficácia e eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios financeiros e a conformidade com leis e regulamentos. Os controles internos podem variar amplamente, desde procedimentos de autorização de despesas até controles de TI e proteção de dados. A existência de controles internos é fundamental para a eficiência empresarial, de forma que eles constituem a primeira linha de defesa contra fraudes e imprecisões financeiras.

Planejamento Estratégico: esse é o processo de definição da direção e dos objetivos da empresa. Um plano estratégico eficaz fornece uma visão clara da missão da empresa, os principais indicadores de desempenho (KPIs) a serem monitorados e um roteiro para atingir os objetivos do negócio. O planejamento

estratégico deve ser um processo contínuo e dinâmico, com revisões e ajustes regulares conforme necessário.

Cultura da Empresa: desempenha um papel fundamental na definição de como a empresa opera e como os funcionários se comportam. Deve ser um dos principais pontos de apoio para a visão, missão e objetivos estratégicos do negócio, de forma a encorajar comportamentos éticos e colaborativos. A cultura é muitas vezes “modelada” por meio de ações e comportamentos da liderança, portanto o “exemplo vindo de cima” (*tone from the top*) é essencial. Uma cultura organizacional robusta pode unir os funcionários em torno de uma visão compartilhada, facilitando, inclusive, os processos de inovação (Kotter; Heskett, 1992), tão importantes numa startup.

Gestão de Riscos: envolve detecção, análise e hierarquização dos riscos, seguida da aplicação de recursos para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade de eventos prejudiciais. Isso pode incluir uma variedade de riscos, desde financeiros e operacionais até riscos de conformidade e reputação.

Em resumo, uma gestão sólida e sistemas internos de controle constituem os fundamentos essenciais para o desenvolvimento seguro e resiliente de uma startup. Esses elementos não apenas garantem a aderência às regulamentações e a estabilidade financeira, mas também desempenham um papel crucial na moldagem da cultura empresarial, promovendo valores éticos e uma colaboração harmoniosa.

Os controles internos, o planejamento estratégico, a cultura organizacional e a gestão de riscos estão entrelaçados, criando um ambiente que fomenta a inovação e permite que a equipe trabalhe de forma coesa na realização de objetivos compartilhados. Enquanto uma startup enfrenta as complexidades e as oportunidades de um mercado normalmente bem volátil, uma abordagem sólida em gestão e controle interno fornece a base necessária para navegar com sucesso, expandir de maneira sustentável e se destacar em meio à concorrência. Isso representa o alicerce que dá vida à visão empreendedora, transformando-a em realidade de forma sólida e eficaz.

BikeShare e a fase de Validação

Depois de meses de intensa colaboração e dedicação, os Fundadores da BikeShare finalmente transformaram sua visão em um protótipo funcional. A empolgação estava no ar quando eles começaram a testar o sistema nas ruas de São Paulo. No entanto, estavam prestes a enfrentar um desafio completamente novo: a fase de validação.

A fase de validação era crucial para determinar se a ideia do negócio realmente atenderia às necessidades das pessoas. Os Fundadores sabiam que precisavam coletar dados e feedback real dos usuários para aprimorar seu sistema antes de lançá-lo oficialmente no mercado.

Eles começaram a oferecer passeios gratuitos e incentivos para que as pessoas usassem suas bicicletas compartilhadas. Durante esse período, aprenderam valiosas lições sobre como as pessoas usavam o serviço, quais eram suas principais dores e necessidades, e como poderiam melhorar a experiência do usuário.

Enquanto a fase de validação estava em pleno andamento, os Fundadores também entenderam a importância de estabelecer uma estrutura de governança corporativa sólida para a BikeShare, mesmo com a Startup ainda em seus primeiros passos. Com a entrada de investidores e a crescente complexidade da operação, eles reconheceram a necessidade de definir papéis e responsabilidades claros.

Eles revisaram o “Acordo de Fundadores da BikeShare” e expandiram seus detalhes sobre a governança corporativa. Estabeleceram um Conselho Consultivo composto pelos próprios Fundadores e alguns conselheiros externos. Cada Fundador manteve seu papel original, mas com um foco mais específico em suas respectivas áreas de especialização.

Além disso, implementaram um processo formal de tomada de decisão, com votações baseadas em uma maioria qualificada, levando em consideração os percentuais de participação iguais de cada Fundador. Isso ajudou a evitar conflitos e garantir que todas as decisões fossem bem ponderadas.

As medidas de governança corporativa não apenas fortaleceram a estrutura interna da BikeShare, como também aumentaram a confiança dos investidores, que agora viam a empresa como uma operação bem gerenciada e preparada para o crescimento.

A história do empreendimento mostrou que, além de uma ideia brilhante, a fase de validação e a governança corporativa eram fundamentais para o sucesso da startup. Eles aprenderam a importância de ouvir seus clientes, trabalhar juntos de forma eficaz e estabelecer estruturas sólidas para enfrentar os desafios da jornada empreendedora.

Enquanto continuavam a validar sua ideia, os Fundadores também começaram a levantar fundos adicionais com base nos resultados promissores dos testes de campo. Com a combinação de feedbacks dos usuários, governança corporativa sólida e financiamento externo, a BikeShare estava pronta para o próximo passo: o lançamento oficial no mercado.

TRAÇÃO

A fase de tração é um momento crucial para qualquer startup. É nessa etapa que a empresa começa a ganhar impulso, expandindo sua base de clientes, aumentando sua receita e solidificando seu lugar no mercado. Contudo, essa expansão rápida acarreta vários obstáculos, demandando estratégia e uma governança corporativa sólida.

Essa fase também é reconhecida como um momento no qual o produto/serviço já foi validado, e aumentar a base de clientes e o faturamento é um desafio desse estágio pós "vale da morte" das startups (IBGC, 2019). Tudo isso conjugado ao fato de que, à medida que a startup cresce, a velocidade e a complexidade das decisões aumentam. E um dos pontos decisivos dessa fase é a forma como ocorre a tomada de decisão. É fundamental estabelecer um processo estruturado que envolva a participação de todas as partes interessadas, desde os fundadores até os investidores e membros-chave da equipe.

Além disso, vale destacar o papel crucial dos conselhos e comitês na governança corporativa das startups em fase de tração. Conforme a empresa cresce, é necessário contar com a expertise e a orientação de profissionais experientes, que possam trazer uma visão imparcial e estratégica para o negócio. Abordaremos a importância da composição adequada do conselho, a definição de papéis e responsabilidades, e a criação de comitês especializados que auxiliem na supervisão das operações e no direcionamento estratégico da empresa.

A estruturação contábil-financeira também é um aspecto crítico. Como já discutido no capítulo anterior, aqui ganha contornos decisivos. Durante a fase de tração, a gestão eficiente dos recursos financeiros e a transparência nas informações contábeis se tornam ainda mais relevantes. Exploraremos a importância de uma estrutura financeira sólida, a definição de indicadores-chave de desempenho e a adoção de práticas contábeis adequadas. Também abordaremos a relevância da transparência na comunicação com investidores e stakeholders.

Por fim, discutiremos o planejamento estratégico como um componente essencial da governança corporativa na fase de tração. À medida que a startup expande seus horizontes, é crucial estabelecer metas claras e uma visão de longo

prazo, alinhando todos os envolvidos em torno de um propósito comum. Daí a importância das estratégias para a definição dos objetivos, a análise de cenários, a gestão de riscos e a monitorização contínua do desempenho, garantindo que a startup esteja preparada para enfrentar os desafios do crescimento e aproveitar as oportunidades que surgirem.

Neste capítulo, compreenderemos como esses elementos-chave - o processo de tomada de decisão, os conselhos e comitês, a estruturação contábil-financeira e o planejamento estratégico - se entrelaçam para fortalecer a base de uma startup em crescimento, proporcionando-lhe as fundamentos robustos para um futuro duradouro e próspero.

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Nessa fase, o processo de tomada de decisão adquire uma maior complexidade em razão do envolvimento de diversos atores. A empresa deve buscar a expansão de sua base de clientes, consolidar sua posição no mercado e impulsionar um crescimento acelerado. Portanto, é crucial estabelecer um processo de tomada de decisão adaptado às necessidades específicas desse momento.

Uma startup em fase de tração precisa ter uma estrutura clara de tomada de decisão que leve em consideração a rápida evolução do mercado, as necessidades dos consumidores e as chances de desenvolvimento. Isso significa que a agilidade e a flexibilidade devem estar no centro do processo. A capacidade de tomar decisões rápidas e corajosas pode ser um fator determinante para o sucesso nesse estágio crítico.

Para tomar decisões eficazes, é essencial definir um processo que considere o alinhamento com os objetivos da startup, as decisões a serem tomadas, a importância e o risco de cada decisão, bem como a responsabilidade de tomá-las. O processo também deve ser documentado para garantir que todos os envolvidos o entendam (Weinberg; Mares; 2016). Essa transparência do processo decisório é fator importante na análise de possíveis novos investidores.

Por sua vez, a atribuição de alçadas de responsabilidade é essencial nessa fase. Para operarem com eficiência e eficácia, é necessário estabelecer as obrigações de cada função ou grupo. Definir regras para tomar decisões de

acordo com as responsabilidades, atribuir alçadas de responsabilidade para cada decisão e realizar revisões frequentes contribuem com o alinhamento das necessidade do negócio (Weinberg; Mares; 2016). Exemplos de como as alçadas de responsabilidade podem ser aplicadas em startups incluem: o CEO é responsável por decisões estratégicas; o CFO, por decisões financeiras; e o CTO, por decisões técnicas.

As startups devem adotar um processo de aprendizado iterativo que, na verdade, é a chave para a inovação, de forma que haja um processo de tomada de decisão baseado em dados e análises para torná-las eficientes e informadas (Ries, 2012). A avaliação de informações é crucial para reconhecer padrões, medir a atuação do negócio e fundamentar escolhas estratégicas. Por meio de métricas-chave, como taxa de conversão, custo de aquisição de clientes (CAC) e valor do tempo de vida do cliente (LTV), a startup pode obter insights valiosos para direcionar suas deliberações e otimizar seus esforços.

Outro aspecto sensível é a participação ativa dos fundadores e da equipe de liderança no processo de tomada de decisão. Nesse cenário de crescimento acelerado, é essencial que os fundadores permaneçam engajados e estejam envolvidos na análise e na escolha das melhores opções estratégicas. A visão e a paixão dos fundadores são elementos-chave, verdadeiros combustíveis para direcionar a empresa para a próxima fase.

Além disso, será de grande valia o apoio de conselheiros e mentores experientes, que possam trazer conhecimentos especializados e uma perspectiva externa para o processo de tomada de decisão. Esses atores podem agir como orientadores e fornecer insights valiosos, baseados em sua experiência em outras startups ou em setores específicos, auxiliando a empresa a evitar armadilhas e identificar oportunidades.

Finalmente, uma comunicação clara e direta é essencial. Para uma startup no estágio de tração, o diálogo franco e aberto entre os integrantes do time promove comprometimento e assegura a congruência com os objetivos e finalidades da empresa. A transparência na tomada de decisão e o compartilhando informações relevantes com a equipe, estabelece uma atmosfera de confiabilidade e cooperação, onde cada membro se percebe como parte integrante do processo de negócio.

Em resumo, para uma startup em fase de tração, o processo de tomada de decisão deve ser ágil, baseado em dados, com a participação ativa dos fundadores e da equipe de liderança, além do apoio de conselheiros e mentores experientes. A comunicação transparente e eficaz é a chave para garantir o alinhamento e dos membros da equipe, impulsionando o crescimento sustentável e o sucesso da startup.

CONSELHOS E COMITÊS

Na fase de tração de uma startup, a presença de um conselho bem estruturado e até mesmo comitês especializados podem ser de grande valia na estruturação das práticas de governança. Esses órgãos proporcionam um ambiente de supervisão e orientação, trazendo expertise externa e uma visão imparcial para a empresa. Neste tópico, discutiremos sobre a importância desses conselhos e comitês na governança corporativa nessa fase de tração.

O papel crucial desempenhado pelo conselho consultivo na assessoria ao planejamento estratégico e na promoção dos princípios de prestação de contas e transparência é evidente. Embora desprovido de autoridade deliberativa, esse órgão atua como um guia valioso para os sócios e/ou administradores legais da empresa, contribuindo na formulação de decisões estratégicas. (IBGC, 2019).

Tal configuração aumenta a confiança da companhia junto a investidores e parceiros ao mesmo tempo que proporciona orientação e mentoria valiosa para a equipe de gestão. O conselho oferece uma perspectiva externa e imparcial, essencial para o feedback construtivo e a identificação de pontos cegos. Contribui ainda para a mitigação de riscos e a implementação de outras práticas de governança corporativa eficazes.

Inicialmente, as reuniões do conselho consultivo tendem a ter um caráter mais informal, mas à medida que o órgão se estabelece, uma estrutura mais formal é adotada, incluindo uma agenda definida. Mesmo sendo um órgão consultivo, é recomendável que o conselho estabeleça regras claras de funcionamento, como determinar o número de conselheiros, a periodicidade das reuniões, a manutenção de registros em atas e os tópicos a serem abordados. Essa abordagem visa a preparar o conselho consultivo para uma possível transição para um conselho de administração conforme a empresa cresce, mantendo a eficácia e a consistência na orientação estratégica da empresa (IBGC, 2019).

Já um conselho de administração sólido, por sua vez, traz uma perspectiva estratégica para a empresa, oferecendo orientação estratégica e supervisão independente. Sua composição deve ser cuidadosamente considerada, com a inclusão de membros experientes e conhecedores do setor, capazes de contribuir com o processo decisório numa visão holística do negócio.

Além disso, é necessária a definição clara dos papéis e responsabilidades dos membros do conselho, garantindo que suas atribuições estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, um conselho bem estruturado pode designar um presidente, que atua como um facilitador eficaz e promove uma comunicação eficiente entre os membros. Também se deve considerar a inclusão de representantes dos investidores, que podem trazer uma perspectiva valiosa e ajudar a alinhar os interesses dos acionistas com os objetivos da empresa.

Para lidar com questões específicas, a formação de comitês especializados, a depender do porte do negócio, não é uma prática incomum em startups em fase de tração. Esses comitês podem abranger áreas como finanças, recursos humanos, tecnologia e conformidade. Cada comitê é composto por membros do conselho, executivos-chave e especialistas externos, que trazem conhecimentos técnicos e experiência relevante para a mesa. A criação desses comitês permite uma análise mais aprofundada de problemas específicos e uma deliberação mais acurada em seus campos específicos de atuação..

Além disso, os comitês ajudam a dividir a carga de trabalho do conselho, permitindo uma maior eficiência e foco nas questões-chave. Por exemplo, o comitê financeiro pode analisar as demonstrações contábeis, revisar os orçamentos e fornecer recomendações para uma gestão financeira mais eficaz. O comitê de tecnologia pode acompanhar as tendências do mercado, avaliar a necessidade de investimentos em infraestrutura e garantir que a empresa Esteja em consonância com as melhores práticas do setor.

É importante ressaltar que tanto o conselho quanto os comitês devem atuar de forma independente, mantendo uma relação transparente e construtiva com a equipe executiva da startup. A comunicação aberta e franca entre os membros do conselho e a equipe de gestão é essencial para promover a confiança e a colaboração mútua.

Em resumo, os conselhos e comitês desempenham um papel crucial na governança corporativa das startups em fase de tração. Eles fornecem orientação

estratégica, supervisão independente e expertise especializada, impulsionando o sucesso sustentável da empresa. Por meio de uma composição adequada, definição clara de papéis e responsabilidades, e criação de comitês especializados, é possível aproveitar a experiência coletiva e a sabedoria dos especialistas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no caminho do crescimento da startup.

Como forma de ilustrar sobre a instalação de um conselho consultivo, apresentaremos abaixo um exemplo de um regulamento.

REGULAMENTO DO CONSELHO CONSULTIVO DA STARTUP BIKESHARE

Este Regulamento do Conselho Consultivo ("Regulamento") estabelece as regras e diretrizes para o funcionamento do Conselho Consultivo ("Conselho") da startup BikeShare ("Empresa"). O Conselho Consultivo tem o objetivo de fornecer orientação e aconselhamento estratégico à Empresa, com base em conhecimentos, experiência e perspectivas externas.

Objetivo e Papel do Conselho Consultivo

1.1. O papel primordial do Conselho Consultivo é fornecer uma gama diversificada de conhecimentos, acumulados através de experiências variadas e perspectivas únicas, que são fundamentais para catalisar o crescimento e moldar o desenvolvimento estratégico da Empresa. Esta entidade serve como um farol de orientação, iluminando o caminho para avanços significativos e inovações.

1.2. O Conselho Consultivo não possui poderes de tomada de decisão vinculativa, mas suas recomendações e orientações devem ser levadas em consideração pelos fundadores e pela equipe de gestão da Empresa.

1.3. O papel do Conselho Consultivo inclui, mas não se limita a: a) Assessorar os fundadores e a equipe de gestão em questões estratégicas, desafios e oportunidades; b) oferecer insights e conhecimentos especializados em áreas

relevantes para a Empresa; c) fornecer orientação em relação à visão, missão e estratégia da Empresa; d) auxiliar no desenvolvimento de redes de contatos, parcerias e oportunidades de negócios; e) avaliar e acompanhar o avanço da Empresa em comparação com objetivos e etapas estipulados.

Composição do Conselho Consultivo

2.1. O Conselho Consultivo será composto por um grupo de indivíduos com experiência relevante em áreas estratégicas para a Empresa, como empreendedorismo, tecnologia, inovação, marketing, finanças, entre outros.

2.2. A quantidade de membros do Conselho será definida pelos fundadores da Empresa, com um mínimo de três e um máximo de sete membros.

2.3. Os membros do Conselho Consultivo podem ser acionistas da Empresa, especialistas do setor ou profissionais renomados convidados externamente.

2.4. A escolha dos integrantes do Conselho Consultivo será pautada por uma série de critérios meticulosamente estabelecidos, que englobam, mas não se limitam a, a vasta experiência dos candidatos, o profundo conhecimento no setor de atuação, um histórico comprovado de realizações exitosas, a relevância direta para os propósitos estratégicos da Empresa, bem como a valorização da diversidade de pontos de vista e perspectivas.

2.5. No que concerne à nomeação dos membros do Conselho Consultivo, essa incumbência recairá sobre os fundadores da Empresa. Tais membros poderão, em circunstâncias consensuais, ser substituídos em qualquer momento, desde que haja um acordo mútuo entre as partes envolvidas.

2.6. É necessário que a composição do Conselho Consultivo esteja alinhada com a estratégia de inclusão de profissionais que apresentem conhecimentos complementares. Essa abordagem é fundamental para assegurar uma cobertura abrangente das diversas áreas de especialização, enriquecendo, assim, o espectro de expertise dentro do Conselho.

Reuniões e Funcionamento do Conselho Consultivo

3.1. O Conselho Consultivo se reunirá regularmente, conforme necessário, para revisar o progresso da Empresa, discutir estratégias, fornecer orientação e aconselhamento aos fundadores e à equipe de gestão.

3.2. As reuniões do Conselho Consultivo poderão ser realizadas presencialmente ou por meio de videoconferência, conforme conveniência e necessidade.

3.3. As datas, horários e locais das reuniões serão definidos com antecedência e comunicados aos membros do Conselho Consultivo. As reuniões também podem ser convocadas extraordinariamente, caso haja necessidade urgente.

3.4. Antecipadamente, os membros do Conselho Consultivo receberão as pautas e documentos pertinentes às reuniões. Essa medida assegura que tenham a oportunidade de revisar e se preparar meticulosamente para as discussões que se seguirão.

3.5. Cada sessão do Conselho Consultivo contará com um presidente designado, responsável por dirigir as discussões e assegurar a abordagem completa de todos os itens da agenda. A presidência poderá ser atribuída a um membro permanente ou alternar-se entre os membros em cada encontro.

3.6. Prioriza-se a eficácia das reuniões, garantindo tempo suficiente para debates relevantes e a formulação de escolhas estratégicas. Buscar-se-á evitar extensões desnecessárias, focando-se na produtividade e objetividade das sessões.

Confidencialidade e Conflito de Interesses

4.1. Os membros do Conselho Consultivo devem manter a confidencialidade de todas as informações confidenciais da Empresa, não as divulgando a terceiros sem a devida autorização.

4.2. É imperativo que os integrantes do Conselho Consultivo se abstenham de envolver-se em circunstâncias que possam constituir um conflito de interesses

com os objetivos corporativos. Ademais, é essencial que eles divulguem prontamente qualquer vínculo ou interesse pessoal que possa, de alguma forma, comprometer a sua capacidade de oferecer orientação objetiva e desinteressada.

4.3. Os membros deste Conselho devem exercer rigoroso profissionalismo ao não empregar as informações adquiridas durante sua atuação no Conselho para proveito pessoal ou para quaisquer finalidades que não estejam alinhadas com os interesses estratégicos da Empresa. A observância dessas diretrizes é fundamental para manter a integridade e a eficácia.

Duração e Renovação do Mandato

5.1. Cada integrante do Conselho Consultivo desempenhará suas funções por um período de [X] anos. A continuidade de seu mandato estará sujeita à renovação, a qual dependerá de um consenso mútuo entre as partes envolvidas.

5.2. A renovação dos mandatos dos membros do Conselho Consultivo ocorrerá de forma periódica. Esse processo envolverá uma avaliação minuciosa da contribuição individual e da importância contínua de cada membro para alcançar os objetivos estratégicos delineados pela Empresa.

Benefícios e Remuneração

6.1. A participação no Conselho Consultivo caracteriza-se por sua natureza voluntária, excluindo a possibilidade de remuneração financeira direta aos integrantes. Contudo, é importante salientar que os membros do Conselho podem auferir vantagens não monetárias, como a ampliação de sua rede de contatos profissionais, aumento de visibilidade no meio em que atuam e acesso a oportunidades enriquecedoras de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

6.2. No que tange às despesas incorridas pelos membros do Conselho Consultivo em função de sua participação em reuniões ou eventos especificamente relacionados às suas funções, a Empresa reserva-se o direito de oferecer reembolso. Tal reembolso está condicionado à prévia autorização e à subsequente apresentação de documentos que justifiquem as despesas efetuadas.

Disposições Gerais

7.1. Este Regulamento pode ser alterado a qualquer momento pelos fundadores da Empresa, desde que seja comunicado aos membros do Conselho Consultivo.

7.2. Em caso de divergências ou disputas relacionadas ao Conselho Consultivo, as partes buscarão resolver amigavelmente. Caso não seja possível, a controvérsia será submetida à mediação ou arbitragem de acordo com as leis aplicáveis.

Este Regulamento entra em vigor a partir da data de sua aprovação pelos fundadores da Empresa e pelos membros do Conselho Consultivo.

____

Carlos Silva, Fundador da BikeShare

____

Rodrigo Carvalho, Fundador da BikeShare

____

John Smith, Fundador da BikeShare

____

Ravi Sharma, Fundador da BikeShare

____

Sophie Moreau, Fundadora da BikeShare

____

Membro Externo 1

____

Membro Externo 2

DATA: _______________

Este regulamento tem como objetivo estabelecer as diretrizes para o funcionamento do Conselho Consultivo da BikeShare, proporcionando uma estrutura clara para a interação entre a equipe executiva e os membros do conselho consultivo. Através dessa estrutura, a BikeShare busca aproveitar ao máximo os conhecimentos e experiências dos conselheiros para orientar suas estratégias e decisões, impulsionando seu crescimento e sucesso no mercado de compartilhamento de bicicletas.

ESTRUTURAÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA

A organização contábil e financeira é uma base essencial da governança corporativa para startups na fase de tração. Nesse estágio do crescimento, é essencial garantir que a empresa tenha solidez e maturidade sobre essas informações econômicas, fornecendo informações precisas e transparentes sobre sua saúde financeira e desempenho operacional.

Primeiramente, essa estruturação envolve a definição de políticas e procedimentos para a gestão eficiente dos recursos financeiros da startup. Isso inclui estabelecimento de controles internos robustos para garantir a integridade dos registros contábeis, a segregação de funções e a prevenção de fraudes.

O elemento central na prática da escrituração é a frequência. Isso ocorre porque, quanto mais regular for a análise e execução da escrituração, mais eficiente será o processo de produção das demonstrações contábeis. Isso, por sua vez, acelera o acesso a investimentos para a empresa, garantindo, é claro, a entrega de demonstrações que reflitam com maior precisão a atual condição financeira da organização (Alves; Petri, 2023).

Outro aspecto dessa estruturação é a implementação de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e relatórios gerenciais. Ao estabelecer métricas e metas claras, a startup pode monitorar seu desempenho financeiro e identificar áreas que necessitam de atenção ou ajustes. Os KPIs podem incluir índices de rentabilidade, liquidez e endividamento, entre outros, e os relatórios gerenciais fornecerão uma perspectiva abrangente da saúde econômica do negócio. Essas ferramentas permitem que os gestores mensurem o efeito de suas escolhas econômicas e identifiquem oportunidades de melhoria.

Além disso, um ponto sensível é o estabelecimento de uma estratégia de tesouraria eficiente, que englobe a gestão de caixa, o gerenciamento de crédito e o planejamento de investimentos. Essas práticas permitem à startup otimizar o uso dos recursos disponíveis e minimizar os riscos financeiros.

Esse processo envolve ainda uma comunicação clara e transparente com investidores e stakeholders. Ao fornecer informações transparentes sobre a situação financeira da startup, a empresa ganha a confiança dos investidores e fortalece sua reputação no mercado. Essa transparência é essencial para atrair investimentos adicionais e garantir parcerias sólidas.

É essencial que a startup cumpra os requisitos contábeis, fiscais e regulatórios relevantes, evitando penalidades e riscos legais. Isso inclui a elaboração de relatórios financeiros conforme os padrões contábeis e a realização de auditorias externas para garantir a conformidade e a precisão das informações financeiras.

Os relatórios contábeis desempenham um papel crucial na administração dessas empresas, especialmente considerando o ambiente altamente volátil em que operam e a busca constante por investimentos no mercado. Esses relatórios apresentam, de maneira precisa e objetiva, uma imagem instantânea da situação da empresa, oferecendo um retrato fiel da realidade da startup. É através dos sistemas de informação contábil que as startups fortalecem suas operações. A geração de informações precisas, essenciais para o processo de tomada de decisão, permitindo o desenvolvimento de uma estrutura de gestão diferenciada, resultando em uma vantagem competitiva significativa (Oliveira W.; Oliveira S.; Galegae; 2018).

Em resumo, a estruturação financeira-contábil é um componente crítico da governança corporativa para startups na fase de tração. Por meio de políticas adequadas, contabilidade precisa, indicadores-chave de desempenho, comunicação transparente e conformidade regulatória, a startup pode garantir uma base financeira sólida e confiável para sustentar seu crescimento contínuo. Essa estruturação proporciona uma visão clara do desempenho financeiro da empresa e auxilia na tomada de decisões estratégicas informadas, fortalecendo sua posição no mercado e atraindo investidores e parceiros estratégicos.

Com uma íntima ligação com a estruturação financeira-contábil, temos o chamado"cap table" (tabela de capitalização) como parte integrante da governança corporativa. O *CAP TABLE* é um registro detalhado da estrutura de propriedade da empresa, que lista os acionistas e suas respectivas participações acionárias.

Ao manter um *CAP TABLE* atualizado e preciso, a startup pode ter uma visão clara da distribuição de propriedade e do poder de voto dentro da empresa. Isso é especialmente importante durante a fase de tração, quando podem ocorrer rodadas de investimentos, diluição de participações e a entrada de novos acionistas. Permite ainda que a startup tome decisões estratégicas sobre alocação de recursos, diluição de acionistas e governança efetiva, garantindo uma estrutura de propriedade transparente e equitativa.

Dessa forma, a estruturação financeira-contábil e a manutenção de um *CAP TABLE* atualizado estão intimamente ligadas na governança corporativa das startups em fase de tração. Ambas as práticas fornecem informações cruciais para a gestão financeira, a tomada de decisões estratégicas e a transparência na comunicação com investidores e stakeholders. Juntas, elas fortalecem a base financeira da startup e contribuem para o sucesso sustentável da empresa no mercado.

Como forma de elucidar a construção do *CAP TABLE* com os eventos de aporte de capital de um fundo de investimentos e a inclusão de um novo sócio, apresentaremos um exemplo a seguir:

1. Entendendo o Cap Table Original

Inicialmente, temos um cap table que mostra a distribuição das participações na empresa BikeShare antes e depois de um investimento por um Fundo chamado Futuro Brasil:

Valuation Pré-Investimento: R$ 10.000.000

Valor Investido pelo Futuro Brasil: R$ 3.000.000

Valuation Pós-Investimento: R$ 10.000.000 + R$ 3.000.000 = R$ 13.000.000

Cada um dos quatro fundadores (Carlos Silva, John Smith, Ravi Sharma, Sophie Moreau) detinha originalmente 25% da empresa. Com o investimento do Futuro Brasil, houve uma diluição dessas participações.

2. Calculando a Participação Diluída do Fundo Futuro Brasil

Participação Diluída do Futuro Brasil: (Valor Investido / Valuation Pós-Investimento) * 100

Cálculo: (R$ 3.000.000 / R$ 13.000.000) * 100 ≈ 23.08%

Isso significa que, após o investimento, o Futuro Brasil passa a ter aproximadamente 23.08% da empresa.

3. Calculando a Participação Diluída dos Fundadores

A participação diluída dos fundadores é calculada com base em suas participações originais (25% cada) e considerando a diluição provocada pelo investimento do Futuro Brasil.

Participação Diluída dos Fundadores: Participação Anterior * (100% - Participação Diluída do Futuro Brasil)

Cálculo para cada fundador: 25% * (100% - 23.08%) ≈ 19.23%

Cada fundador agora tem aproximadamente 19.23% da empresa após o investimento do Futuro Brasil.

4. Incluindo novo sócio Rodrigo Carvalho

Agora, queremos incluir um novo sócio, Rodrigo Carvalho, que adquire 10% da empresa. Isso significa que as participações existentes serão diluídas para acomodar essa nova participação.

5. Redistribuição das Participações

Nova Participação Disponível para Redistribuição: 100% - Participação de Rodrigo Carvalho = 90%

As participações existentes serão diluídas proporcionalmente dentro dessa nova base de 90%.

6. Recalculando as Participações

Nova Participação Diluída para Cada Fundador e Futuro Brasil: Participação Diluída Original * Nova Participação Disponível para Redistribuição

Cálculo para cada fundador: 19.23% * 90% ≈ 17.31%

Cálculo para o Futuro Brasil: 23.08% * 90% ≈ 20.77%

7. Consolidando o Novo Cap Table

Após a inclusão de Rodrigo Carvalho, o *cap table* ficará da seguinte forma:

Nome do Acionista	Participação Anterior	Participação Diluída	Participação Após Inclusão de Rodrigo
Carlos Silva	25%	19.23%	17.31%
John Smith	25%	19.23%	17.31%
Ravi Sharma	25%	19.23%	17.31%
Sophie Moreau	25%	19.23%	17.31%
Futuro Brasil	-	23.08%	20.77%
Rodrigo Carvalho	-	-	10%
Total	100%	100%	100%

Explicação

Valuation e Investimento: Entenda valuation como o valor da empresa. Antes do investimento, a empresa valia R$ 10.000.000. Com o investimento de R$ 3.000.000, o valor sobe para R$ 13.000.000.

Diluição de Participações: Quando um novo investidor entra, ele compra uma parte da empresa. Isso significa que as participações dos atuais sócios são reduzidas (diluídas).

Novo Sócio: A inclusão de um novo sócio, como Rodrigo Carvalho, segue o mesmo princípio. Ele compra uma parte da empresa, e as participações dos atuais sócios são ajustadas.

Recálculo: As novas participações são calculadas mantendo a proporcionalidade entre os sócios existentes e acomodando a nova participação.

Resultado: O *cap table* final mostra como as participações são distribuídas após todos esses eventos.

Esse processo de ajuste de participações é comum em startups, especialmente quando novos investimentos são feitos ou novos sócios são incluídos. É importante para entender como a propriedade da empresa é dividida ao longo do tempo. O que deve ficar claro é que o processo de diluição deve ser considerado previamente antes da entrada de qualquer recurso. Além disso, o desalinhamento entre objetivos dos acionistas e investidores pode tornar-se fator de conflito, ainda mais em casos de participações acionárias altamente diluídas nesse processo.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico desempenha um papel vital na governança corporativa das startups em fase de tração. Ele serve como uma bússola que orienta a empresa em direção aos seus objetivos de longo prazo, definindo o caminho a ser seguido para alcançar o sucesso sustentável. Dentro deste âmbito, discutiremos a relevância do planejamento estratégico e as fases principais inerentes a este procedimento.

O primeiro passo no planejamento estratégico é a definição de uma visão clara e inspiradora para a startup. A visão representa a imagem do futuro desejado, um ponto de referência orientará todos os esforços da organização. Ela deve ser ambiciosa, porém realista, e ter a capacidade de engajar e motivar todos os envolvidos. É necessário que os líderes da startup envolvam sua equipe na definição da visão, garantindo um senso de propósito compartilhado e uma cultura empresarial em sintonia com as metas estratégicas.

Após a definição da visão, é medida extremamente útil a análise abrangente do ambiente interno e externo da startup. Esse estudo envolve a compreensão das forças e fraquezas da empresa, assim como as oportunidades e ameaças presentes no mercado. São ferramentas úteis nesse processo a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e a análise competitiva, que auxiliam na identificação dos principais fatores que impactam a estratégia da startup.

Os objetivos estratégicos devem estar alinhados com a visão da empresa e servirem como marcos que direcionam o caminho a ser percorrido. É necessária a definição de metas desafiadoras, porém alcançáveis, desdobrando-se esses

objetivos em metas táticas e operacionais, garantindo uma abordagem integrada e coerente.

Uma vez que os objetivos estratégicos estão definidos, passa-se ao desenvolvimento de uma série de iniciativas e ações para alcançá-los. Deve-se ocorrer o alinhamento entre as diferentes áreas da empresa, a definição de responsabilidades claras e a criação de um plano de execução. Porém, vale lembrar que a flexibilidade e adaptação ao longo do caminho são necessárias à medida que a startup lida com as mudanças e os desafios do ambiente empresarial.

Os objetivos estratégicos também devem ser monitorados e avaliados continuamente por meio de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e métricas relevantes. Dessa forma, a startup pode acompanhar seu progresso e identificar áreas que exigem ajustes ou realinhamentos. Assim, revisões periódicas do planejamento estratégico podem permitir uma resposta ágil a novas oportunidades e desafios emergentes.

Ao selecionar os KPIs, é essencial considerar os objetivos estratégicos da startup e as métricas relevantes para seu modelo de negócios e setor de atuação. Cada empresa terá seus próprios KPIs específicos, como receita, crescimento de clientes, taxa de conversão, custo de aquisição de clientes (CAC), valor vitalício do cliente (LTV) entre outros. O que deve ficar claro é a importância de se escolher os KPIs alinhados com a estratégia da startup, permitindo uma análise exata da atuação e o reconhecimento de setores que necessitam de ajustes ou melhorias.

Além de monitorar o desempenho geral, os KPIs também fornecem insights sobre áreas-chave da startup. Por exemplo, métricas relacionadas ao marketing, vendas, atendimento ao cliente e operações podem oferecer dados cruciais para a definição de escolhas estratégicas.

Ao incorporar os KPIs de forma eficaz no planejamento estratégico da startup em fase de tração, é possível obter uma visão mais precisa do desempenho e identificar áreas que requerem ações corretivas ou melhorias. Os KPIs desempenham um papel crucial na governança corporativa, permitindo que a startup tome medidas proativas para impulsionar o crescimento e maximizar seu potencial em um ambiente empresarial dinâmico e desafiador.

A fase de tração é um momento em que a governança corporativa se torna ainda mais crucial. À medida que as startups conquistam terreno e expandem

seu alcance, a necessidade de uma governança sólida se torna evidente. Por meio do estabelecimento de processos estruturados de tomada de decisão, da participação de conselhos e comitês especializados, da adoção de práticas contábeis transparentes e da definição de uma visão estratégica clara, as startups têm a capacidade de direcionar seu crescimento e superar os obstáculos que surgem ao longo do caminho.

Dentre os desafios típicos da fase de tração está o próprio questionamento dos investidores quanto à credibilidade do negócio ou mesmo a habilidade do empreendedor de gerenciar o projeto comercial (Bräscher; Leite; Autin; 2020). São aspectos com os quais as boas práticas de governança podem contribuir substancialmente, facilitando a jornada dos fundadores.

O sucesso na fase de tração não se trata apenas de alcançar marcos financeiros ou de crescimento. Trata-se também de construir uma cultura de excelência, transparência e responsabilidade. A governança corporativa adequada estabelece as bases para uma gestão eficiente, uma tomada de decisão fundamentada e uma estratégia direcionada. Ao implementar essas práticas desde o início, as startups têm a oportunidade de estabelecer uma base sólida para um futuro próspero.

Superado o “vale da morte”: a fase de tração

Após meses de trabalho árduo, a BikeShare finalmente conseguiu lançar-se ao mercado. A ideia que começou em uma noite quente de verão em São Paulo estava pronta para enfrentar o mundo real.

Agora, os Fundadores enfrentavam um novo conjunto de desafios à medida que entravam na fase de tração. O entusiasmo inicial era alto, mas a pressão também havia aumentado. Com o modelo de negócios funcionando, eles precisavam atrair ainda mais capital para expandir e escalar o negócio.

Foi nesse momento que a governança corporativa se tornou um foco essencial. Eles sabiam que, para a atração de grandes investimentos, precisavam estabelecer uma estrutura sólida de governança corporativa que transmitisse confiança e responsabilidade.

John, com sua experiência em negócios, liderou a discussão sobre governança corporativa. Eles decidiram criar um Conselho de Administração, composto pelos quatro Fundadores, para tomar decisões estratégicas e fiscalizar a gestão da empresa.

Carlos, como o especialista em bicicletas, foi formalizado como CEO da empresa, responsável por liderar as operações do dia a dia. Ravi ficou encarregado da parte técnica como CTO, garantindo que a plataforma tecnológica da BikeShare continuasse inovadora. Sophie assumiu o cargo de Diretora de Design, cuidando da experiência do usuário e da estética do produto.

Além disso, eles decidiram estabelecer uma comissão de auditoria interna para garantir a transparência financeira e evitar conflitos de interesse. Rodrigo Carvalho, o último sócio a entrar no grupo, de Palmas - TO, trouxe valiosos contatos, e, com grande experiência em finanças, foi nomeado Diretor Financeiro.

Os Fundadores também reconheceram a importância da alteração do acordo de fundadores para um acordo de sócios mais atualizado. Decidiram realizar reuniões trimestrais para revisar o progresso, discutir mudanças

nas responsabilidades e ajustar o acordo, se necessário. Essas reuniões se tornaram um espaço para comunicação aberta e tomada de decisões conjuntas.

A fase de tração não foi isenta de desafios. Eles enfrentaram concorrência crescente e pressões financeiras. No entanto, graças ao modelo de negócios, à estrutura de governança sólida e à equipe unida, conseguiram superar esses obstáculos.

Com o tempo, a BikeShare atraiu grandes aportes de capital, expandindo suas operações para outras regiões do Estado de São Paulo.

A jornada dos Fundadores da BikeShare continuou, e sua história inspiradora de trabalho em equipe, visão compartilhada e governança sólida tornaram-se um exemplo de como uma startup pode crescer e prosperar na fase de tração e além.

ESCALA

A fase de escala em startups é um período fascinante, marcado por transformações e desafios únicos. Nesse estágio, os empreendimentos deixam para trás as incertezas iniciais e entram em um mundo onde o crescimento acelerado se torna o objetivo primordial. A busca por escalar implica não apenas expandir o alcance de mercado, mas também solidificar as bases operacionais e estratégicas da empresa. É nesse cenário que a governança corporativa ganha uma relevância ainda maior, atuando como um alicerce fundamental para sustentar e direcionar esse crescimento.

Para alcançar uma expansão eficaz, é crucial que a organização tenha uma base sólida e adote uma abordagem comercial inovadora com grandes perspectivas de influência em seu mercado. Com isso, será possível que a empresa se desenvolva rapidamente, aproveitando oportunidades e ampliando sua presença, seja geograficamente, no mercado, ou em sua gama de produtos (IBGC, 2019).

Esse crescimento não é apenas numérico; ele envolve uma complexidade operacional crescente, com novos desafios em termos de gestão de equipe, estruturação de processos internos, e a necessidade de atender a expectativas de *stakeholders* cada vez mais diversificados. A empresa que antes era guiada pela visão e determinação de seus fundadores agora precisa de estruturas mais robustas e dinâmicas para navegar em águas mais turbulentas.

A governança corporativa para startups na fase de escala vai além do mero cumprimento de regulamentos ou da adoção de práticas padrão. Ela representa um compromisso com a sustentabilidade e a eficiência a longo prazo, enfatizando a importância da transparência, da responsabilidade e da criação de valor para todos os envolvidos.

É necessária uma estratégia de crescimento clara e concisa, bem como uma cultura de execução para ter sucesso na fase de escala. Para isso, é importante identificar as atividades que são mais importantes para o crescimento da empresa e concentrar os recursos nessas atividades (Harnish, 2022). De forma que a governança bem estruturada é uma ferramenta poderosa que ajuda a startup a equilibrar os imperativos de crescimento rápido com a necessidade

de uma base sólida e confiável.

Na fase de escala, a startup enfrenta o desafio de manter sua essência inovadora e ágil, enquanto incorpora novos níveis de formalidade e estrutura. Isso inclui aprofundar os processos decisórios, gerenciar riscos de forma mais sistemática e cultivar um relacionamento mais maduro com investidores e outros *stakeholders*. A governança corporativa atua como um guia para esse processo de maturação, garantindo que a empresa não perca sua direção estratégica nesta fase de grande complexidade.

A execução efetiva das boas práticas de governança corporativa na fase de escala requer uma abordagem adaptada às suas necessidades de cada empreendimento. Diferentemente das grandes corporações, onde as práticas de governança estão bem estabelecidas e muitas vezes são rígidas, as startups precisam de flexibilidade. Elas devem encontrar o equilíbrio entre a implementação de processos formais e a manutenção de sua agilidade e capacidade de inovação. Esse é um equilíbrio delicado, mas fundamental para o sucesso em longo prazo.

Nesse contexto, a governança corporativa se torna um elemento-chave para atrair grandes investimentos. Investidores experientes buscam sinais de que a empresa não apenas possui um produto ou serviço promissor, mas também tem a capacidade de gerir seu crescimento de maneira eficiente e sustentável. Uma boa governança transmite confiança, demonstrando que a startup está preparada para lidar com os desafios do crescimento e pronta para capitalizar as oportunidades que surgem.

Uma governança corporativa eficaz também ajuda a startup a mitigar riscos. À medida que a empresa cresce, ela se torna mais exposta a uma variedade de riscos, desde financeiros e operacionais até reputacionais e de compliance. Uma estrutura de governança bem definida pode prever e gerenciar esses riscos, garantindo que a empresa esteja preparada para lidar com potenciais contratempos sem desviar de seu curso de crescimento.

Além disso, a governança corporativa desempenha um papel crucial na construção de uma cultura organizacional forte. À medida que a empresa cresce, manter uma cultura coesa e alinhada com os valores e objetivos originais torna-se um desafio. As boas práticas de governança podem ajudar a orientar a cultura da empresa, assegurando que ela evolua de maneira que suporte o crescimento e os objetivos de longo prazo da organização.

A fase de escala é um teste para a liderança da startup, ou, melhor dizendo, da "scale-up". Os fundadores, que muitas vezes estão acostumados a um estilo de gestão mais informal e direto, precisam se adaptar a um ambiente onde as decisões são mais estruturadas e a responsabilidade se estende para um conjunto mais amplo de *stakeholders*. A governança corporativa pode fornecer um quadro para essa evolução, ajudando os líderes a fazer a transição de um modelo de gestão empreendedor para um mais formal e institucionalizado.

Em resumo, a governança corporativa para startups na fase de escala é um componente crítico para o sucesso. Ela permite que a empresa cresça de forma sustentável, mantendo a integridade, a eficiência e a inovação que a caracterizaram desde o início. Ao adotar práticas de governança adequadas, as startups aumentam suas chances de sucesso a longo prazo e constroem uma base sólida para um crescimento saudável e responsável.

ESTRUTURAÇÃO DE UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EFICAZ

A estruturação de um Conselho de Administração eficaz é um marco crucial na jornada de uma startup, especialmente na fase de escala, na qual os desafios se tornam mais complexos e as decisões têm um impacto mais significativo. O Conselho de Administração atua como um guia estratégico, oferecendo supervisão e contribuindo para a tomada de decisões cruciais. Sua importância não pode ser subestimada, pois oferece uma perspectiva externa valiosa e ajuda a empresa a navegar pelos desafios de crescimento, garantindo a aderência às melhores práticas de governança corporativa.

A seleção dos membros do conselho é uma etapa crítica nesse processo. Idealmente, o conselho deve ser composto por conselheiros com uma diversidade de experiências, conhecimentos e perspectivas. Incluir conselheiros independentes - aqueles que não têm uma relação direta com a gestão diária ou com os acionistas da empresa - é particularmente benéfico. Eles trazem uma visão objetiva, desprovida de vieses internos, e frequentemente possuem experiência e insights valiosos que podem ser decisivos para o crescimento e a sustentabilidade da startup.

Ao operar de forma eficaz, o Conselho de Administração pode ser uma fonte inestimável de orientação estratégica. Ele tem uma função essencial na observância

da visão e da missão da empresa, além de orientar o planejamento estratégico. O conselho também supervisiona a gestão, garantindo que as operações estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo da empresa e que as decisões sejam tomadas com um entendimento claro dos riscos e oportunidades.

Outra função importante do conselho é servir como um ponto de equilíbrio entre os interesses dos acionistas, da equipe de gestão e de outras partes interessadas. O conselho deve garantir que todas as decisões sejam tomadas levando em conta o melhor interesse da empresa, contribuindo para um ambiente de governança corporativa que seja ético, transparente e responsável.

Além disso, conselheiros independentes desempenham papel de mediação entre empresas de *venture capital* e empreendedores em startups. No início, mediam conflitos, mas nos estágios posteriores passam a aconselhar (Ewens, 2020). Eles podem proporcionar uma perspectiva imparcial em situações nas quais as opiniões dos acionistas e da equipe de gestão podem estar em conflito, ajudando a empresa a tomar decisões equilibradas que beneficiam todas as partes envolvidas.

Para que o Conselho de Administração funcione efetivamente, é necessário o estabelecimento de processos claros e uma comunicação aberta. Isso inclui a realização regular de reuniões, a definição de uma agenda clara e a implementação de processos para a tomada de decisões. Uma comunicação eficaz entre o conselho e a equipe de gestão é vital para garantir que as estratégias e políticas estabelecidas pelo conselho sejam implementadas de maneira adequada.

As reuniões do Conselho também oferecem uma oportunidade para revisão e reflexão. Elas permitem que os membros avaliem o desempenho da empresa, discutam novas oportunidades de mercado e considerem ajustes estratégicos. Esse processo contínuo de revisão e adaptação é fundamental para o crescimento sustentável da startup.

Além das funções estratégicas, o conselho de administração também tem responsabilidades fiduciárias. Ele deve garantir que a empresa cumpra todas as suas obrigações legais e financeiras, além de monitorar a saúde financeira da organização. Isso inclui a fiscalização dos relatórios financeiros, a aprovação de grandes despesas e investimentos e a garantia de que a empresa esteja operando de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis.

O Conselho deve estar atento ao cenário em constante mudança em que a startup opera. Isso significa estar ciente das tendências do mercado, das inovações tecnológicas, das mudanças regulatórias e de outros fatores externos que podem impactar a empresa. Estar preparado para adaptar-se a essas mudanças é crucial para garantir a resiliência e o sucesso contínuo da startup.

Em resumo, o Conselho de Administração é uma pedra angular na governança corporativa de startups em fase de escala. Sua capacidade de oferecer orientação estratégica, supervisão e uma perspectiva equilibrada pode ser o diferencial entre uma startup que prospera e uma que falha em atingir seu potencial. Portanto, a formação de um conselho competente, diversificado e engajado deve ser uma prioridade para as startups, em especial nessa fase de escala.

GESTÃO FINANCEIRA

Nesse estágio de escala, a gestão financeira não é apenas uma função de *back-office*, mas um pilar central para o crescimento sustentável. As startups de escala enfrentam desafios financeiros específicos, como a complexidade crescente de suas operações, a necessidade de mais capital e a concorrência crescente. Para superar esses desafios, as startups em fase de escala precisam estabelecer um sistema de gestão financeira robusto, desenvolver um plano de crescimento realista e se concentrar na inovação (Bhimani, 2022).

A transição de uma startup para uma *scale-up* exige uma reavaliação das práticas financeiras, priorizando estratégias que apoiem a expansão enquanto mantêm a saúde financeira da empresa. E para uma reavaliação regular dessas práticas, a adoção de sistemas de contabilidade e controle financeiro robustos é fundamental. Esses sistemas não apenas garantem a precisão dos registros financeiros, mas também fornecem insights valiosos para a tomada de decisão. Um sistema contábil eficiente deve ser capaz de acompanhar o ritmo acelerado de crescimento, fornecendo dados em tempo real que ajudam os líderes a entenderem o desempenho financeiro e a identificar tendências e oportunidades emergentes.

Intimamente ligado a esse processo, temos o estabelecimento de controles internos sólidos como medida crucial para prevenir fraudes e erros. Na fase de escala, em que as transações se tornam mais complexas e volumosas, o risco de discrepâncias financeiras aumenta. Implementar controles internos

eficazes, como a separação de deveres e revisões periódicas, é essencial para manter a integridade financeira. Além disso, o compliance financeiro, ou seja, a conformidade com leis e regulamentos, torna-se cada vez mais relevante à medida que a empresa cresce.

Dessa maneira, o planejamento financeiro de longo prazo é crucial para as startups que estão entrando na fase de escala. Esse planejamento delineia os caminhos para o crescimento futuro e ajuda a identificar potenciais desafios financeiros. Um plano financeiro de longo prazo bem elaborado oferece um roteiro para a sustentabilidade financeira, guiando a empresa através de fases de expansão e contração do mercado.

Na observância dessa sustentabilidade está o papel da auditoria independente, que, muito mais do que uma mera formalidade, é uma ferramenta essencial para construir a credibilidade da startup junto a investidores e partes interessadas. Uma auditoria independente oferece uma avaliação objetiva da saúde financeira da empresa, identificando áreas de risco e oportunidades de melhoria. Para startups em fase de escala, uma auditoria não só valida os registros financeiros, mas também atua como uma salvaguarda contra práticas financeiras inadequadas.

Uma gestão financeira eficaz desempenha um papel vital na captação de recursos. Investidores e credores buscam transparência e responsabilidade nas finanças de uma startup. Demonstrar uma gestão financeira sólida e um entendimento profundo da saúde financeira da empresa pode ser decisivo para garantir financiamento adicional, especialmente em rodadas de investimento mais significativas.

Em resumo, a gestão financeira e mesmo a auditoria independente em startups em fase de escala são muito mais do que meras formalidades contábeis. Elas são fundamentais para garantir a sustentabilidade financeira, construir credibilidade e apoiar o crescimento estratégico. À medida que a startup se expande, a complexidade financeira aumenta, exigindo uma abordagem mais sofisticada e integrada à gestão financeira.

RELACIONAMENTO COM INVESTIDORES E COMUNICAÇÃO

O relacionamento com investidores constitui uma pedra angular na jornada de crescimento de uma startup, especialmente na fase de escala, em que as demandas de comunicação e transparência se intensificam. À medida que o negócio se expande, o escopo de seus stakeholders se amplia, incluindo uma variedade de investidores, desde os iniciais, como amigos e familiares, até investidores institucionais e capitalistas de risco. Cada um deles possui expectativas e necessidades de informação distintas, exigindo uma abordagem cuidadosamente orquestrada para manter a confiança e o apoio contínuos.

Desenvolver uma estratégia de comunicação com investidores eficaz implica ir além da mera divulgação de resultados financeiros. Envolve uma narrativa clara e coerente sobre a visão da empresa, os marcos alcançados e os desafios enfrentados. Essa narrativa deve ser tecida com transparência, destacando tanto os sucessos quanto os percalços, permitindo que os investidores compreendam plenamente a trajetória da empresa e suas perspectivas futuras. A comunicação regular e honesta constrói um relacionamento de confiança, essencial para assegurar o apoio dos investidores em momentos críticos.

A transparência é um pilar fundamental na governança corporativa de startups em fase de escala. Isso significa cumprir com as obrigações legais e regulatórias de divulgação e adotar uma abordagem proativa na partilha de informações. Relatórios financeiros detalhados, atualizações sobre o progresso do produto ou serviço e discussões sobre estratégias de mercado devem ser compartilhados regularmente em linguajar de fácil compreensão, o que contribui para um entendimento mais profundo e uma avaliação precisa da empresa pelos investidores.

A gestão de expectativas dos investidores é outro aspecto crucial: é fundamental alinhar as expectativas destes com os planos realistas de crescimento e escalabilidade da empresa. Isso envolve educar os investidores sobre os ciclos de desenvolvimento do produto, os desafios do mercado e as incertezas inerentes ao setor. Um alinhamento eficaz das expectativas minimiza as frustrações e fornece um terreno fértil para o apoio contínuo e a paciência dos investidores.

Estratégias de captação de recursos são intrínsecas à fase de escala de uma startup. Aqui, a comunicação desempenha um papel vital. Uma narrativa

convincente e autêntica pode ser a chave para desbloquear fundos adicionais. Essa narrativa deve ser apoiada por dados robustos e análises de mercado, demonstrando não apenas o potencial de crescimento da empresa, mas também sua capacidade de superar desafios e capitalizar oportunidades. A habilidade de contar a história da empresa, alinhada com suas aspirações e realizações, pode ser um diferencial para atrair novos investimentos.

Um aspecto muitas vezes subestimado no relacionamento com investidores é a capacidade de escuta. As startups devem estar atentas ao feedback e às preocupações dos seus investidores. Uma abordagem de comunicação bidirecional, na qual as startups também buscam ativamente feedback e sugestões, pode revelar insights valiosos para o crescimento futuro.

Em resumo, o relacionamento com investidores na fase de escala de uma startup é multifacetado e exige uma abordagem estratégica. Uma comunicação eficaz, transparente e bidirecional é essencial para manter e fortalecer a confiança dos investidores. Ao mesmo tempo, a capacidade de gerenciar expectativas, contar a história da empresa de forma convincente e utilizar as ferramentas digitais apropriadas pode fazer uma diferença significativa no sucesso contínuo da startup. A governança corporativa, nesse contexto, é mais do que apenas uma estrutura ou um conjunto de práticas: é uma cultura de transparência, responsabilidade e comunicação eficaz, essencial para qualquer startup que busca prosperar na fase de escala.

ÉTICA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao abordar a ética e a cultura organizacional em startups na fase de escala, é crucial reconhecer que o sucesso de uma empresa não se fundamenta unicamente em indicadores financeiros ou na velocidade de crescimento, porém também na integridade e nos valores que cultiva. A cultura organizacional, nesse contexto, torna-se um alicerce fundamental, refletindo o que a empresa faz e como ela faz. Ela permeia todas as atividades da startup, influenciando desde a tomada de decisões até a forma como os colaboradores interagem entre si e com os stakeholders externos.

Uma cultura organizacional forte e ética começa com a liderança. Líderes de startups em fase de escala precisam ser, além de visionários ou inovadores,

exemplos de integridade e conduta ética. Ao demonstrarem esses valores em suas ações e decisões diárias, os líderes estabelecem um padrão para toda a organização. Essa conduta cria um ambiente no qual ética não é apenas uma palavra em um documento, mas uma prática vivida cotidianamente por todos.

O desenvolvimento e a implementação de um código de conduta robusto são passos cruciais para solidificar a ética na cultura organizacional. Esse código deve ir além de uma mera formalidade, transformando-se em uma ferramenta prática para orientar comportamentos e decisões. Ele deve ser claro, acessível e aplicável a todos os membros da empresa, independentemente do nível hierárquico, e deve abordar temas como conflitos de interesse, respeito mútuo, integridade em negociações e responsabilidade social da empresa.

É ainda igualmente importante que a startup crie políticas efetivas para prevenir e detectar atos ilícitos. Isso envolve a implementação de sistemas de compliance que monitorem a aderência às normas legais, éticas, e proporcionem canais seguros e anônimos para que colaboradores possam reportar preocupações ou condutas inapropriadas. Esses sistemas devem ser acompanhados de uma política de não retaliação, garantindo que os colaboradores se sintam seguros e apoiados ao levantar questões controversas.

A prevenção de conflitos de interesse é outra área crítica que precisa ser endereçada nas políticas de governança corporativa. Startups em fase de escala frequentemente enfrentam situações nas quais os interesses pessoais dos fundadores, conselheiros ou investidores podem entrar em conflito com os da corporação. A transparência e a formulação clara de políticas relacionadas a transações com partes interessadas são essenciais para garantir que todas as decisões sejam tomadas no melhor interesse da empresa e seus stakeholders.

Outro aspecto crítico é a política de comunicação, que deve abranger tanto a comunicação interna quanto a externa. Uma comunicação eficaz e transparente fortalece a cultura ética, promovendo um ambiente de abertura e confiança. Para startups em fase de escala, manter uma comunicação clara e consistente com stakeholders é vital, especialmente em momentos de mudança ou crise, quando a confiança e a credibilidade são postas à prova.

Ao integrar todos esses elementos – liderança exemplar, um código de conduta robusto, políticas eficazes de compliance e comunicação e uma

cultura organizacional ética – a startup em fase de escala não apenas reforça sua resiliência e reputação, mas também cria um ambiente propício para um crescimento sustentável e responsável.

Em conclusão, a incorporação de práticas éticas na cultura organizacional nessa fase é um investimento valioso que traz retornos significativos. Além de evitar riscos legais e reputacionais, uma forte cultura ética atrai talentos, investidores e parceiros que compartilham valores semelhantes. Nesse contexto, a governança corporativa não é apenas um conjunto de regras ou políticas, mas um pilar essencial para o sucesso sustentável de qualquer startup em crescimento.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GERENCIAMENTO DE RISCOS

Inicialmente, é essencial entender que o planejamento estratégico em uma startup em fase de escala não é apenas sobre definir metas e objetivos: é sobre traçar um caminho que esteja em harmonia com a visão de longo prazo da empresa. Esse planejamento requer uma análise profunda do mercado, dos concorrentes e das próprias capacidades internas da startup. É um exercício de equilíbrio entre ambição e realismo, no qual os líderes devem ser audaciosos em suas metas, mas fundamentados em dados e insights concretos.

A identificação de riscos é o próximo passo crucial no planejamento estratégico. Em um ambiente de negócios que muda rapidamente, as startups devem estar preparadas para enfrentar tanto os riscos conhecidos quanto os imprevisíveis. Isso implica em compreender as variáveis que podem afetar a empresa, sejam elas financeiras, operacionais, tecnológicas, ou mesmo políticas e sociais. A habilidade de antecipar e mitigar esses riscos pode ser a diferença entre uma startup que prospera e uma que falha diante dos desafios.

O passo seguinte envolve a avaliação de riscos, que é o processo de medir a probabilidade e o impacto de eventos adversos. Essa avaliação não deve ser uma atividade integrada na rotina de gestão da startup. É imprescindível a existência de uma cultura de percepção de riscos em todas as camadas da empresa, em que os riscos são identificados e avaliados regularmente.

Uma vez identificados e avaliados, os riscos devem ser gerenciados de forma eficaz. Isso implica no desenvolvimento de estratégias para atenuar, transferir, aceitar ou evitar riscos, dependendo de sua natureza e impacto. A gestão de riscos

eficaz pode prevenir perdas e também identificar e aproveitar oportunidades. Em muitos casos, riscos bem gerenciados podem levar a inovações e vantagens competitivas.

A integração do gerenciamento de riscos ao processo decisório é outro aspecto fundamental. Decisões estratégicas, seja na expansão para novos mercados, no desenvolvimento de novos produtos ou na alocação de recursos, devem sempre considerar o perfil de risco da empresa. Ao integrar a avaliação de riscos nas decisões, a startup pode manter um equilíbrio entre a busca de oportunidades e a precaução necessária.

Concluindo, para startups em fase de escala, o planejamento estratégico e o gerenciamento de riscos, além de ferramentas de governança corporativa, constituem componentes vitais para o êxito e a viabilidade prolongada. Ao abraçar esses princípios, as startups podem navegar com mais segurança e eficácia no complexo mundo dos negócios, transformando desafios em oportunidades e riscos em vantagens competitivas.

Em síntese, a fase de tração é um momento crucial para qualquer startup, pois é efetivamente nessa etapa que a empresa começa a ganhar impulso, expandindo sua base de clientes, aumentando sua receita e solidificando seu lugar no mercado. Contudo, essa expansão rápida vem acompanhada de diversos desafios, necessitando de uma metodologia planejada e de uma gestão empresarial robusta e eficaz.

Uma história de sucesso: a fase de Escala

A equipe diversificada, que havia começado como amigos com uma ideia, agora era uma equipe sólida e coesa com uma visão compartilhada de transformar a mobilidade urbana por meio do compartilhamento de bicicletas.

Os alicerces de governança corporativa contribuíram bastante para que o negócio atingisse a fase de escala. Todos os Fundadores estavam comprometidos em seguir as melhores práticas de governança que já haviam formalizado.

Conforme a empresa crescia, os Fundadores enfrentavam desafios adicionais da fase de escala. A gestão de equipes maiores e a expansão nacional exigiam um aprimoramento ainda maior do modelo de gestão. Eles contrataram consultores especializados em governança corporativa para ajudar a estruturar melhor seus conselhos e comitês.

O acordo de sócios continuava sendo a bússola da empresa, garantindo que as decisões fossem tomadas de forma transparente e justa. Novas políticas, códigos e procedimentos foram desenvolvidos nessa jornada empreendedora, agora com ares de grande complexidade.

Com o tempo, a BikeShare se tornou uma história de sucesso verdadeiramente global, impactando positivamente a mobilidade urbana em milhares de cidades do mundo. E tudo isso foi possível graças a visão dos Fundadores, a governança sólida e a capacidade de trabalharem juntos como uma equipe coesa, transformando uma ideia em uma realidade global.

CONCLUSÕES

A analogia entre a trajetória de uma startup e a viagem de um navio em águas desafiadoras ilustra a importância da governança corporativa. Essa estrutura atua como instrumentos cruciais de navegação, essenciais para liderar a equipe com segurança e eficácia no competitivo mercado de negócios.

Os fundamentos da governança corporativa em startups - transparência, responsabilidade, equidade e responsabilidade corporativa - são pilares que sustentam a integridade e a confiança entre todas as partes interessadas, estabelecendo um caminho sólido para o sucesso continuado da empresa.

A relevância da governança corporativa se destaca, pois ela serve como uma base forte para gerir riscos, facilitar decisões estratégicas e atrair investimentos, diferenciando a startup no mercado e melhorando suas perspectivas de sucesso a longo prazo. O crescimento de uma startup passa por diversas etapas, como concepção, validação, crescimento e expansão. Em cada fase, a governança corporativa orienta a empresa, abordando desafios e aproveitando oportunidades específicas.

Durante a fase de concepção, a ênfase é dada à criatividade e à estratégia, com a governança focada em estabelecer uma base legal e financeira necessária para o desenvolvimento de soluções inovadoras e viáveis. Essa fase é um momento determinante na formação da startup.

Em seguida, na fase de validação, o modelo de negócios da startup é testado rigorosamente. A governança ajuda a moldar as primeiras operações e estratégias, assegurando a conformidade regulatória e a preparação para investimentos futuros. Esse é um período importante para avaliar a viabilidade do negócio e ajustar estratégias conforme necessário.

Na fase de crescimento, a empresa experimenta um desenvolvimento acelerado e fortalece sua posição no mercado. A governança eficiente é vital para manter padrões éticos e gerenciar recursos, promovendo uma expansão sustentável. Por fim, na fase de expansão, a empresa enfrenta um rápido crescimento e um aumento na complexidade operacional. Aqui, a governança corporativa é crucial para assegurar que a startup mantenha a qualidade de seus produtos ou serviços, consolidando-se no mercado.

Com o crescimento das startups, a consideração do impacto social e ambiental se torna cada vez mais importante. A integração de princípios ESG na gestão corporativa garante que as empresas sejam responsáveis e contribuam positivamente para a sociedade. Assim, a governança corporativa é a orientação necessária para startups no desafiador mundo dos negócios, essencial para o sucesso e crescimento sustentável. A adesão a bons princípios de governança permite que as startups prosperem e estabeleçam um legado de impacto positivo no mercado.

*P.S.: Prezado(a) **Empreendedor(a)**,*

Ao embarcar nesta emocionante e desafiadora jornada de construir e desenvolver sua startup, lembre-se de uma faceta crucial do mundo empresarial moderno: a adoção das práticas de ESG (ambientais, sociais e de governança). Como Peter Drucker, um pensador influente na gestão moderna, disse: "A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo". Essa visão é especialmente verdadeira no contexto do ESG, em que o sucesso de um negócio é medido tanto pelo seu impacto positivo no mundo quanto pelo seu desempenho financeiro.

Adotar práticas de ESG desde o início fortalece a reputação e a sustentabilidade da sua empresa e contribui de forma vital para um futuro melhor de todos. Empresas comprometidas com a operação ética e responsável têm o poder de influenciar mudanças positivas, promovendo inclusão social, protegendo o meio ambiente e assegurando práticas de governança justas e transparentes.

Como empreendedor, você tem uma oportunidade única de não só gerar lucro, mas também de impulsionar um impacto social e ambiental positivo. Essa é uma chance de criar algo que transcenda o sucesso financeiro e se torne parte de um legado duradouro de progresso e justiça.

Lembre-se: construir um negócio é mais do que inovar e crescer economicamente. É sobre criar um legado, inspirar mudanças e ser um motor para um mundo melhor. Sua jornada empreendedora será lembrada pelo sucesso comercial, mas poderá ficar na história de gerações como uma contribuição significativa para o bem-estar e o progresso da humanidade.

Você está na posição única de não apenas prever, mas ativamente moldar o futuro. Que suas escolhas e estratégias sejam um reflexo dessa capacidade extraordinária.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Cindy. **Lean Customer Development**: Building Products Your Customers Will Buy. 1. ed. O'Reilly Media, 2014.

AMORÓS, J. E.; CRISTI, O.; BOSMA, N.; LEVIE, J. Exploring the performance of high-growth firms. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 369-385, 2017.

BHIMANI, Alnoor. **Financial Management for Technology Start-Ups**: How to Power Growth, Track Performance and Drive Innovation. Kogan Page Publishers, 2022.

BLANK, S. **The Startup Owner's Manual**: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. 1. ed. K&S Ranch, 2013.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company. Pescadero: K&S Ranch, 2012.

BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany**. 5. ed. Pescadero: K&S Ranch Publishing, 2013.

CHEN, Andrew. **The Cold Start Problem**: How To Start And Scale Network Effects. Nova York: Harper Business, 2021.

COHEN, S.; AMARAL, M.; WOODS, J.; PONTES, A. Scaling up: A Review Essay. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 2, p. 350-367, 2019.

COHEN, S.; FIELDS, G. **The Second Bounce of the Ball**: Turning Risk into Opportunity. 1. ed. Little, Brown Book Group, 2014. p. 56.

DALTON, D. R. *et al*. Boards of directors: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 154-190, 2011.

EWENS, Michael; MALENKO, Nadya. **Board dynamics over the startup life cycle**. National Bureau of Economic Research, 2020.

FELD, B., & MENDELSON, J. **Venture Deals**: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist. Wiley, 2016.

FELD, B.; MENDELSON, J. **Venture Deals**: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist. 1. ed. Wiley, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management**: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010.

HARNISH, Verne. **Scaling Up**: How a Few Companies Make It...and Most Don't. Revised Edition. New York: Portfolio, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa para startups & scale-ups**. São Paulo, SP: IBGC, 2019. 56 p. (Série IBGC Segmentos).

KING, M. M. **The Corporate Citizen: Governance for all Stakeholders**. Berrett-Koehler Publishers, 2017.

KOTTER, J.; HESKETT, J. **Corporate Culture and Performance**. 1. ed. Free Press, 1992.

LARCKER, D.; TAYAN, B. **Corporate Governance Matters**. Stanford Business Books, 2011.

LEBLANC, Richard. **The Handbook of Board Governance**. Nova York: Wiley, 2016.

MACEY, J. R.; O'HARA, M. The Corporate Governance of Banks. **Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review**, v. 9, n. 1, pp. 91-107, 2003.

MALLIN, Christine. **Corporate Governance**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2018.

MAURYA, A. **Running Lean**: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 1. ed. O'Reilly Media, Inc., 2012. p. 87.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate Governance**. John Wiley & Sons, 2008.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, 2010.

PALFREY, J. **Intellectual Property Strategy**. 1. ed. MIT Press, 2011.

RIES, E. **The Lean Startup**: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. 1. ed. New York: Crown Business, 2011. p. 275.

ROE, M.; BEBCHUK, L. A theory of path dependence in corporate governance and ownership. **Stanford Law Review**, v. 52, p. 781, 1999.

ROSSOUW, D.; SISON, A. J. G. Business Ethics. Juta and Company Ltd., 2012.

SHANE, S.; STUART, T. **Entrepreneurial ventures**: Theoretical foundations and empirical evidence. Handbook of entrepreneurship, p. 1-28, 2002.

SUTTON, R. I. **The No Asshole Rule**: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't. Business Plus, 2012.

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA STARTUPS:

um guia rápido e prático

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Ano 2024

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA STARTUPS:

um guia rápido e prático

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Ano 2024